

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

Recruitment, Selection and Adaption of Employees

Student: Bc. Tomáš Pjatkan

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student: **Bc. Tomáš Pjatkan**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

Recruitment, Selection and Adaption of Employees

1. Úvod
 2. Teoretické východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza systému získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v dané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
- FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 25. října 2010

Datum odevzdání: 29. dubna 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Tomáš Pjatkan

Touto cestou bych chtěl poděkovat paní Mgr. Věře Válkové, MBA za odborné vedení mé diplomové práce a za cenné rady a připomínky, které mi při vypracování této práce pomohly.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.....	2
2.1	Plánování lidských zdrojů	2
2.2	Získávání pracovníků	3
2.2.1	Získávání z vnějšího trhu práce.....	4
2.2.2	Získávání z vnitřního trhu práce.....	7
2.3	Výběr zaměstnanců.....	9
2.4	Proces získávání a výběru zaměstnanců	10
2.4.1	Definování požadavků.....	10
2.4.2	Přilákání uchazečů.....	13
2.4.3	Vybírání uchazečů.....	16
2.5	Metody výběru pracovníků.....	19
2.5.1	Osobní dotazník.....	19
2.5.2	Životopis.....	20
2.5.3	Testy pracovní způsobilosti.....	20
2.5.4	Assessment centre	21
2.5.5	Pohovor (osobní rozhovor).....	22
2.5.6	Zkoumání referencí	24
2.5.7	Lékařské testy.....	24
2.5.8	Přijetí pracovníka na zkušební dobu	24
2.6	Adaptace zaměstnanců	25
2.6.1	Překážky v adaptaci.....	27
2.6.2	Integrace a adaptace nového zaměstnance	27
2.6.3	Orientace pracovníka.....	28
2.7	Charakteristika dotazníku jako používané metody.....	30

2.7.1	Základy tvorby dotazníku.....	30
2.7.2	Struktura dotazníku	31
3	Charakteristika společnosti.....	34
4	Analýza systému získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v dané společnosti.....	38
4.1	Analýza dotazníkového průzkumu	38
4.2	Závěrečné shrnutí dotazníkového průzkumu.....	53
4.2.1	Získávání zaměstnanců	54
4.2.2	Výběr zaměstnanců	54
4.2.3	Adaptace zaměstnanců	55
4.3	Telefonický rozhovor s personalistkou.....	57
4.3.1	Získávání a výběr nového zaměstnance	58
4.3.2	Náklady na pracovní pozici.....	60
4.3.3	Adaptace nového zaměstnance.....	61
4.3.4	Zhodnocení procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnance	62
4.3.5	Spolupráce s absolventy vysokých škol	62
5	Návrhy a doporučení.....	65
6	Závěr.....	69
	Seznam použité literatury.....	70
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Přílohy	

1 Úvod

Lidé představují pro organizaci určitý druh kapitálu, který má tendenci se neustále zdokonalovat a díky tomu může přinést společnosti nové poznatky. Obzvláště lidé s velkým potenciálem a ambicemi dokážou být pro danou firmu velkým přínosem. Firma musí být proto při svém výběru potenciálních zaměstnanců velmi opatrná, aby naopak nedošlo ke škodě než k užítku.

Na začátku, při zamyšlení se nad výběrem tématu diplomové práce, jsem dospěl k závěru, že nejlepší možností bude si vybrat takové téma, jež mi dá zároveň i něco do života. Jednou přece budu muset také nastoupit do zaměstnání a projít si tímto koloběhem, tak proč se nedozvědět o něm více už teď. Tato myšlenka byla hlavní pohnutkou k vybrání tématu získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve firmě, které se vám nyní na následujících stránkách budu snažit více přiblížit.

Moje diplomová práce je rozdělena na čtyři části. V první z nich jsou uvedeny teoretické poznatky směřující k získávání uchazečů, které je propojeno s následným výběrem adeptů a končí jejich adaptací do samotného pracovního prostředí jako právoplatných zaměstnanců firmy. Jsou zde také uvedeny různé metody, jak tohoto cíle dosáhnout.

V druhé části vás seznámím blíže se společností Siemens, s.r.o. a jejím předmětem činností, kterými se zabývá po celém světě.

Třetí část pojednává o samotné analýze dat, které jsem získal díky dotazníkovému šetření ve firmě. Součástí je celkové vyhodnocení samotného průzkumu, který je navíc doplněn pro upřesnění některých informací ještě rozhovorem s personalistkou.

V poslední části jsou uvedeny vzniklé nedostatky, které vyplynuly z analytické části a jejich následná řešení, která jsem sám navrhl a doporučil pro tuto firmu, jež mi umožnila u nich vykonat mou práci.

Hlavním cílem mé diplomové práce je na základě teoretických poznatků a získaných dat z dotazníkového šetření provést analýzu současného stavu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Siemens, s.r.o. a v jednotlivých oblastech jí navrhnout případné zlepšení a doporučení pro zdokonalení stávajících řídicích procesů, které mohou více zefektivnit dosavadní práci personalistů.

2 Teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců

2.1 Plánování lidských zdrojů

Je to proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb (Bulla a Scott, 1994).

Podle plánování lidských zdrojů lidé představují pro organizaci rozhodující strategický zdroj pracovní síly. Jednoduše řečeno, jedná se o harmonizaci zdrojů s podnikovými potřebami v delším časovém výhledu, i když se někdy týká také krátkodobých potřeb. Plánování odpovídá na dvě základní otázky: „Kolik lidí?“ a „Jaké lidi?“ je nutno zajistit. V širším hledisku se dále pak zabývá ještě způsoby zaměstnávání a rozvoje lidí pro zlepšení efektivnosti podniku.

Cíle plánování lidských zdrojů

Cíle plánování závisí především na podmínkách, jaké v daném podniku panují.

Charakteristickými cíli jsou:

- Získat a udržet si takový počet lidí, kteří by současně „oplývali“ požadovanými zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi, jež právě podnik potřebuje.
- Předcházení problémům, které mají spojitost s možným nadbytkem nebo nedostatkem lidí.
- Formování vycvičené a flexibilní pracovní síly, díky které se dokáže podnik rychleji přizpůsobit problémovému a měnícímu se prostředí.
- Snižování podnikové závislosti, co se týče získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Jelikož kvalifikovaná pracovní síla, kterou podnik v daném okamžiku potřebuje, nemusí na trhu práce zrovna existovat nebo jí nemusí být dostatek. Tohoto se snaží dosáhnout především pomocí stabilizační strategie a strategie rozvoje pracovníků.
- Zavádění pružnějších systémů práce pro lepší využití pracovníků.

Proces plánování lidských zdrojů

Tento proces plánování nepředstavuje naléhavě přímočarý proces vycházející ze strategie podniku, který z logického hlediska se dostane do plánů získávání, flexibility a stabilizace pracovníků (viz. obr. 2.1)

Podle Hendryho (1995) je tento proces kruhový nebo nepřímý než lineární a začíná kdekoli v tomto cyklu.



Obr. 2.1 – Proces plánování lidských zdrojů

Na základě podnikové strategie se tedy snaží personální útvar, který má plánování lidských zdrojů na starosti, zaměřit na získávání a rozvoj takového lidského potenciálu, který firma vyžaduje.¹

2.2 Získávání pracovníků

Kdybychom měli říci jednoduše, co se skrývá pod pojmem získávání pracovníků, řekli bychom, že se jedná o záležitost dvou stran. Na jedné straně stojí organizace, která soupeří s dalšími zaměstnavateli o danou pracovní sílu, a na straně druhé se pro změnu nacházejí potenciální zaměstnanci, kteří si hledají práci na současném trhu, přičemž mají ještě možnost si vybírat mezi různými nabídkami. Shoda představ firmy a uchazeče závisí čistě na současné situaci na trhu práce a na načasování jejich aktivit.

Plánování je prvním krokem, který určuje, kolik a jakou pracovní sílu podnik potřebuje a odkdy. S tím je spojeno také správné načasování, kdy začít oslovovat vnitřní a vnější trh práce.

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Personální oddělení může v oblasti získávání podložit úvahy o strategii využití lidských zdrojů a rozhodování prostřednictvím těchto rozborů:

- analýza vnějšího trhu práce a spádové oblasti dojíždění do zaměstnání, aby se zjistila sociální, demografická, profesní a kvalifikační struktura uchazečů o zaměstnání.
- analýza vnitřních lidských zdrojů např. podle druhu práce nebo klasifikace zaměstnání. Cílem této analýzy je zjistit vývoj fluktuace dlouhodobějších zaměstnanců, fluktuace nových zaměstnanců, vnitřní mobilitu a povýšení.

2.2.1 Získávání z vnějšího trhu práce

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž odlišný pohled na věc a jiné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Lidskými zdroji jsou na prvním místě čerství absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené a déletrvající mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedeni v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci.

Předtím než začnou ale tito lidé pracovat, musí jejich zaměstnavatel investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby mohli podat požadovaný pracovní výkon, který od nich očekává.

Při získávání z vnějších zdrojů musí personální pracovník uvážit (to samé se týká v patřičném rozsahu i ve vztahu k vnitřnímu trhu práce):

- termín zveřejnění nabídky pracovního místa,
- termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení,
- termín výběrového řízení,
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům,
- termín nástupu do zaměstnání,
- délku zkušebního období.

Samotný podnik udává, která metoda získávání je pro ni vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu efektivní. Vše se odvíjí od požadavků na pracovní místo, finančních prostředků zaměstnavatele, které může použít na získávání a rovněž k analýzám předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací.

V úvahu připadají tyto **metody získávání**:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

Nabídka práce na místní vývěsce (desce úřadu práce)

Představuje levný způsob, díky kterému je možnost oslovit především zájemce o manuální práce, nižší administrativní a technické pracovní funkce. U těchto pozic se požaduje základní až střední vzdělání ukončené maturitou. Pro omezení příliš velkého počtu žádostí o přijetí se zveřejňují požadované předpoklady, které jsou doporučovány žadatelům o práci.

On-line získávání (e-recruitment)

Je v dnešní době velmi oblíbeným způsobem získávání nových uchazečů mezi zaměstnavateli. Mají možnost zajistit si tak větší počet uchazečů. V případě malých organizací rovněž stoupá možnost oslovit větší oblast potenciálních kandidátů z různých míst. Personální pracovníci avšak bojují s vysokou časovou náročností na vybrání velkého množství nevyhovujících žadatelů a navíc přitom chybí osobní kontakt s uchazečem, který spatřují jako hlavní nevýhodu tohoto získávání.

Inzerce

Pro získávání uchazečů o místo, kde se požaduje základní až středoškolské vzdělání, se hodí použít inzerci v místním tisku, rozhlase nebo kabelové televizi. U pracovních funkcí požadujících vysokoškolské vzdělání je účinnější využít raději masmédiu s celorepublikovým rozsahem.

Veletrh pracovních příležitostí

Mezi nejznámější veletrhy práce patří Career Days a Kariéra+, které jsou určeny studentům vysokých škol. Na těchto veletrzích se prezentuje řada známých a velkých firem, které se snaží zaujmout nebo získat kandidáty na svou stranu prostřednictvím atraktivity práce a rozvoje kariéry, možnosti dalšího vzdělávání, nadprůměrnými mzdami a zaměstnaneckými výhodami. (Výhodou veletrhů práce je možnost prvního kontaktu s budoucími absolventy škol nebo možnost uskutečnit screeningový rozhovor, tzn. rychlé vytipování vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni do další fáze výběrového řízení. Účast zaměstnavatele na veletrhu může vést k nabídce práce na dohodu, konzultace ke studentským projektům či možnost stáže ve firmě.)

Personální agentury

Agentury se rozdělují podle toho, na kterém trhu práce působí. Zahrnují tzv. „pouliční“ zprostředkovatelny, agentury na vyhledávání a výběr, outplacementové a headhuntingové společnosti.

Samostatné přihlášení

Je tím myšleno, že uchazeči zasílají zaměstnavatelům své žádosti o zaměstnání tzv. „naslepo“, aniž by se předtím seznámili s nabídkami práce v daných firmách. Se samostatným přihlášením se setkáváme především u uchazečů o manuální a administrativní práce u absolventů škol, kteří nemají ještě potřebnou praxi.

Doporučení zaměstnancem

Je jednou z nejlevnějších a nejúčinnějších variant získávání pracovníků, díky které získá organizace novou pracovní sílu. Noví zaměstnanci podniku, kteří mají informace o organizační kultuře firmy, jejích hodnotách a normách, které získali z neformálních zdrojů, se snaží na základě svých představ a očekávání vyhovět zaměstnavatelům a stát se tak pro ně akceptovatelnými.

Ze srovnávacích studií o metodách získávání vyplývá, že v případě neformálních metod, jako jsou např. samostatné přihlášení nebo doporučení stávajícím zaměstnancem, existuje velká naděje delšího pracovního vztahu pro pracovníka než u formálních metod, jako jsou např. inzeráty v novinách, které si zajistí mnohem větší počet žadatelů o zaměstnání oproti ostatním metodám. Z praktického hlediska lidé, kteří už někdy pracovali v jiném

podniku, odvádějí mnohem lepší pracovní výsledky, déle zůstávají v pracovním poměru a mají také mnohem lepší pracovní morálku.

V následujících řádcích jsou uvedeny ukazatele, které slouží k hodnocení efektivnosti metod získávání, jež může společnost díky nim sledovat a následně i hodnotit a vyvodit z nich případné další kroky.

Podle Dvořákové k **hodnocení efektivnosti metod získávání** lze uplatnit různé ukazatele. *Organizace může sledovat a hodnotit:*

- náklady na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o určité zaměstnání,
- čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa,
- poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání,
- poměr mezi počtem účastníků výběrového rozhovoru k počtu žádostí o zaměstnání,
- pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru,
- délka pracovního poměru,
- míra fluktuace nových zaměstnanců,
- podíl žen či příslušníků menšinových skupin mezi uchazeči v porovnání k jejich zastoupení mezi obyvatelstvem aj.

2.2.2 Získávání z vnitřního trhu práce

Představuje druhou možnost získávání lidských zdrojů pro podnik. Toto získávání je výhodné, jelikož:

- Zaměstnavatel zná mnohem lépe interní uchazeče a může si tak mnohem více v klidu promyslet rozhodnutí o jejich rozmístění.
- Dochází ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.
- Zlepšuje pracovní morálku, prostředí v organizaci, angažovanost, iniciativu, protože zaměstnanci mají možnost učit se novým věcem a rozvíjet se ve svém oboru.
- Pozitivně ovlivňuje pokles fluktuace a stabilizuje zaměstnance prostřednictvím možnosti rozvoje jejich kariéry podle jejich pracovního výkonu, zásluh a rozvojového potenciálu.
- Snahou manažerů z vnitřních zdrojů je posílit zachování organizační kultury a její spojitosti.

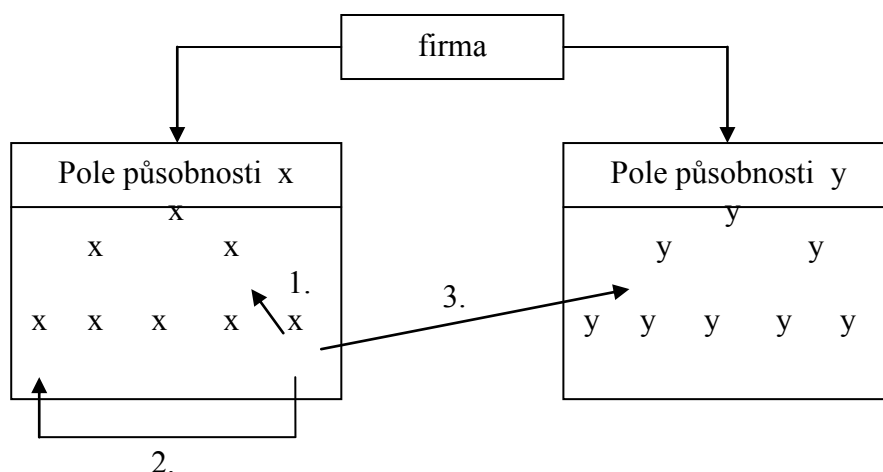
Ostatní personální činnosti, jako jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka, musí být pečlivě spojeny se získáváním lidských zdrojů z vnitřního trhu práce. Pro podnik to znamená investici do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jejich připravenost k plnění potřeb zaměstnavatele.

Nástrojem získávání z vnitřních zdrojů je:

- Řízení následnictví – jde o identifikaci a řízený rozvoj zaměstnanců, kteří mají vysoký pracovní potenciál, tzv. talenty. Tento systém mají zabudovány velké společnosti, které vynakládají prostředky a specializují své personalisty na tuto personální činnost. Součástí a možností řízeného následnictví je plánování následnictví, které je zaměřeno na výběr talentů pro nynější a budoucí klíčové manažerské pozice, aby kariéra lidí mohla být vedena směrem k harmonizaci potřeb podniku a aspirace jednotlivců.
- Vnitřní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená místa.
- Rozmístění zaměstnanců (tzn. jejich vnitřní mobilita).²

Rozlišujeme tři typy pohybu zaměstnanců uvnitř organizace (Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z., 2005)

1. Vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem
2. Horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem
3. Diagonální pohyb doprovázený přerazením



Obr. 2.2 - Vnitřní mobilita zaměstnanců (zdroj: Armstrong, 2007)

² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Záporná stránka řízené vnitřní mobility představuje vedoucího zaměstnance nebo personální útvar, který bere na vědomí při rozhodování o zaměstnanci nejen jeho pracovní výkon a schopnosti, ale také další faktory, jako jsou např. osobní vztahy, které nemusí souviset s dosavadní nebo budoucí výkonností zaměstnance. Citlivým bodem při vnitřní mobilitě může být záporný postoj představených k účasti podřízených na výběrovém řízení na jiná pracovní místa nebo vedoucí pozice. Východiskem řešení může být, že změnu zařazení doporučí o jeden stupeň vyšší vedoucí zaměstnanec nebo personální útvar, který vybere a vyzve vyhovujícího uchazeče k přihlášení se do výběrového řízení.³

2.3 Výběr zaměstnanců

Definice hlavního cíle je: „vybrat nejlepší lidi pro danou práci“. Dalšími cíli výběrového procesu, které zajistí splnění hlavního cíle, jsou:

- Shromáždění vhodných informací
- Jejich uspořádání a vyhodnocení
- Ohodnocení každého uchazeče v závislosti na jeho výkonu
- Poskytnutí informací o pracovním místě uchazečům
- Možnost rozhodnutí uchazeče, zda si přeje v podniku pracovat, či nikoliv.

Výběr zaměstnanců vede k dosahování strategických cílů, a tak je velmi důležité, aby tato činnost byla vedena na důvěrném a prospěšném základě. Profesionálně uskutečněný výběr byl identifikován jako část nejlepších praktik spojených s přístupem ŘLZ (Marchington and Wilkinson, 1996, str.396/397)⁴, který je nepostradatelnou součástí strategického postoje pro získávání konkurenční výhody vyplývající z lepší pracovní síly.⁵

Získávání a výběr zaměstnanců spolu úzce souvisí, protože součástí získávání zaměstnanců jsou vnitřní a vnější lidské zdroje, které se uplatňují nejen při výběru zaměstnanců, ale i při obsazování volných pracovních míst v podniku.

³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴ Reference - Marchington, Mick and Wilkinson, Adrian. *Core Personnel and Development*. Institute of Personnel and Development, 1996.

⁵ FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

2.4 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Koubek (1998) uvádí, že získávání pracovníků je propojeno také s výběrem pracovníků. V mnoha případech bývá v literatuře uvedeno, že stejný krok může být součástí jednou procesu získávání, a jindy zase procesu výběru.

Proces náboru a výběru zaměstnanců zahrnuje identifikaci, získávání a výběr vhodné osoby na základě firemních potřeb v oblasti HR. Jedná se o sjednocené činnosti, a je proto diskutabilní určit hranici mezi nábořem a výběrem (Anderson, 1994).⁶

Obecným cílem při získávání a výběru pracovníků by tedy měla být snaha získat takové množství a kvalitu pracovníků, aby došlo k uspokojení podnikových potřeb lidských zdrojů, a to vše při vynaložení co nejmenších nákladů.

Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. *Definování požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. *Přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
3. *Vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

2.4.1 Definování požadavků

První věcí, kterou by měla organizace udělat, je definovat si, jaký počet a druh lidí bude potřebovat na obsazení právě uvolněných nebo nově vytvořených pracovních míst, či nahrazení pracovně nevyhovujících pracovníků novými. V každém případě musí být vše důkladně prověřeno, zda tato výměna je nutná a oprávněná, či nikoliv. Obzvláště je nutné se zaměřit na úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky jednotlivých pracovních funkcí jsou formulovány jako popis a specifikace pracovního místa, které tak poskytují základní informace pro zprostředkovatelské instituce, inzeráty a hodnocení uchazečů o zaměstnání.

⁶ BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. *Human resource management: a contemporary perspective*. 2th ed. London, 1997. xvii, 797 s. ISBN 0-273-62230-7, str. 212.

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa definuje základní podrobnosti o pracovním místě, dále uvádí vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, klíčové činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky nebo vlastnosti. Pro získávání pracovníků je třeba mít také informace o možnostech vzdělávání, o možnostech kariéry a jejich rozvoje. Pracovní podmínky, jako jsou mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody, atd. je nutno také uvádět, stejně jako speciální požadavky na pracovníka, jako je požadavek vykonávat práci na odlišných místech, cestovat nebo požadavek nezvyklé pracovní doby.

Specifikace pracovního místa

Tato specifikace ve své podstatě zahrnuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti, které se očekávají od nositele daného pracovního místa.

Specifikace požadavků na pracovníka může obsahovat níže uvedené body:

- **Schopnosti** – co daný člověk musí vědět a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných nadání a dovedností.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.
- **Zkušenosti, praxe** – obzvlášť ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, doposud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by vypovídaly o úspěšném vykonávání práce v budoucnu.
- **Zvláštní požadavky** – tam, kde úlohou vlastníka pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. objevování nových trhů a zákazníků, zlepšování prodeje nebo zavádění nových systémů.
- **Vhodnost pro organizaci** – podniková kultura (formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobovat se jí.
- **Další požadavky** – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka, atd.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání atd.

V této fázi bychom se měli ale především vyvarovat takového nebezpečí, jakým je nadhodnocení kvalifikace a schopností. Každá firma se snaží získat vždy to nejlepší, co na

daném trhu je, ale pokud si stanoví příliš vysoké nároky na uchazeče, vznikají pak problémy s jejich přilákáním a vede to k nespokojenosti těch, kteří byli již vybráni. Ti pak cítí, že jejich talent není plně využit. Opakem je pro změnu podhodnocení požadavků, které může být také nebezpečné, ale už není tak časté jako předchozí varianta.

Jakmile dojde ke schválení požadavků, nastupuje jejich analýza podle určitých přijatelných bodů. Proto máme řadu postupů, podle kterých následně postupujeme. Základem je stanovení a definování podstatných a vhodných požadavků dle hlavních bodů schopností, vzdělání, odborné přípravy a praxe. Rozhodnutí, který tradiční systém klasifikace použít, je tedy na nás. Nejznámějšími z nich jsou sedmibodový model (Rodger, 1952) a pětistupňový Munro-Frazerův model (1954).

Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. fyzické vlastnosti – zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva
2. vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti
3. všeobecná inteligence – základní intelektuální schopnosti
4. zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel
5. zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
6. dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat druhé, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe
7. okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. vliv na ostatní – tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby
2. získání kvalifikace – vzdělání odborný výcvik, pracovní zkušenosti
3. vrozené schopnosti – přirozená rychlost chápání a schopnost učit se
4. motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování
5. emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi

V dnešní době se ovšem u většiny pohovorů používá přístup založený na schopnostech. Tento přístup napomáhá rozpoznat, která metoda výběru (assessment centra, jazykové testy) přinese užitečné informace.

Výhody tohoto přístupu shrnuli Wood a Payne (1998) takto:

- Zvyšuje přesnost předpovědí o vhodnosti uchazeče.
- Usnadňuje lepší porovnání mezi vlastnostmi jedince a požadavky pracovního místa.
- Při vedení pohovoru pomáhá zabránit rychlým soudům.
- Může být oporou pro celou řadu metod výběru – dotazníky, pohovory, testy, aj.⁷

2.4.2 Přilákání uchazečů

V tomto případě se jedná o prozkoumání, vyhodnocení a nalezení takových uchazečů, kteří jsou pro danou organizaci nejvhodnější. Aby se organizace vyvarovala zbytečných problémů, sestavuje si tzv. analýzu silných a slabých stránek svého podniku. Cílem této analýzy je vytvořit lepší představu podniku pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči nebo dalším cílem může být také zlepšení stávající dobré pověsti za účelem udržet si stávající zaměstnance.

Při výběru uchazečů by bylo vhodné, aby organizace vybírala v první řadě ze svých vnitřních zdrojů a až poté z vnějších, protože pracovníci uvnitř organizace už znají danou firmu, a zároveň pro organizaci jako takovou je to méně nákladné. Pokud ovšem nejsou vhodné lidé k nalezení uvnitř podniku, pak hlavním zdrojem jsou např. inzerce, personální agentury, internet aj.

2.4.2.1 Inzerování

Tato metoda je nejpoužívanější pro přilákání uchazečů. Při způsobu získávání pracovníků si klademe tři základní kritéria – nákladovost, rychlost a pravděpodobnost získání vyhovujících uchazečů. Cílem inzerování by mělo tedy být:

- *Upoutat pozornost* – inzerát musí usilovat o zájem případných uchazečů a být tak více přitažlivější než inzeráty ostatních zaměstnavatelů.
- *Vytvářet a udržovat zájem* – co se týče informací o firmě, pracovním místě, podmínkách zaměstnání a požadované odborné způsobilosti, to vše musí být uvedeno v inzerátu přitažlivým a zajímavým způsobem.
- *Stimulovat akci* – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale přinutí lidi rovněž číst inzerát až do jeho konce a v důsledku toho bude mít dostatečné množství odpovědí od vhodných uchazečů.

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Abychom dosáhli výše uvedených cílů, musí podnik provést analýzu požadavků na pracovní místo. Tzn. nejprve si musí stanovit, kolik volných pracovních míst a kdy je nutné je obsadit. Dále na základě specifik a popisu pracovního místa získá informace o úkolech a povinnostech na dané pozici a také v neposlední řadě se nesmí zapomenout na požadovanou kvalifikaci a praxi, která je také velmi důležitá. Druhým krokem je, odkud vezmeme potenciální uchazeče. Jestli využijeme své vnitřní, nebo raději vnější zdroje. Třetím a posledním krokem je definování pracovních podmínek na pracovní místo (tzn. mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody), díky kterým přilákáme vhodné kandidáty nebo udržíme stávající zaměstnance.

Tvorba inzerátu

Na začátku každého inzerátu o zaměstnání by měla být uvedena hlavička nebo nadpis. Ve většině případů se jedná o název pracovního místa, který je zvýrazněn pro lepší viditelnost. Za ním následují tyto informace:

- a) *Organizace* - název podniku by měl být v inzerátu uveden. Pokud se rozhodneme pro anonymitu, je vhodné využít zprostředkovatelských služeb či poradce.
- b) *Pracovní místo* (zde by mělo být uvedeno stručně, co bude náplní práce budoucího zaměstnance, a to takovým způsobem, aby to bylo zajímavé a přitom velmi výstižné).
- c) *Požadavky na pracovníka* – kvalifikace, zkušenosti apod., to vše by mělo být uváděno reálně, jak to jen jde. Jelikož velké nebo malé nároky mohou být jen na škodu.
- d) *Plat nebo mzda a zaměstnanecké výhody*
- e) *Místo výkonu práce* (umístění pracoviště),
- f) *Informace o tom, co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát.*

Kromě výše zmíněných informací by měl být kladen také důraz na to, aby inzerát nebyl napsán formou, která by diskriminovala některé uchazeče (např. z pohledu pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství apod.).

Existují tři typy inzerátů:

- a) **Standardní sloupcový** – je klasický text ve formě sloupce mezi ostatními inzeráty. Nemá žádné volné místo ani odstavce. Jedná se o levné inzeráty pro nižší funkce a méně kvalifikovanou pracovní sílu.

- b) **Částečně nestandardní** – tento typ je již ve formě odstavců, odrážek a je zde ponecháno více volného prostoru okolo inzerátu, aby tak přilákal větší pozornost čtenáře. Jedná se o lepší inzeráty, co se týče účinnosti než ty předchozí.
- c) **Plně nestandardní** – jedná se o inzeráty, které mají svoji specifickou podobu. Mají individuální charakter. Tato forma se používá, když chceme zaměstnat např. manažery, techniky, specialisty ve svém oboru. Jedná se převážně o vyšší pozice.

2.4.2.2 Získávání pracovníků prostřednictvím internetu

V dnešní době je velmi častým jevem právě tento typ nabídky a poptávky po práci. Uchazeči o zaměstnání si tak mohou nejen hledat práci na internetu, ale mohou zároveň vyplnit elektronický formulář „online“ (životopis) a čekat pak, jak na to zareaguje druhá strana.

Charakteristická je inzerce volného pracovního místa na webové stránce k tomuto účelu vytvořená (např. jobs.cz, prace.cz, nabídka-prace-online.cz aj). V inzerátu se uvádějí informace týkající se pracovního místa a informací o podniku, rovněž zde bývá připojen i formulář pro uchazeče. Uchazeči tak mají možnost odeslat vyplněné formuláře, na základě kterých pak speciální program k tomu určený zkoumá a porovnává přijaté informace s požadavky firmy na danou pozici.

2.4.2.3 Využívání externích služeb

Jedná se o externí služby, které za firmu provádějí zprostředkovatelské agentury, poradci, kteří tak za určitý obnos peněz mohou ušetřit spoustu času a problémů, s nimiž by se mohl podnik potýkat.

2.4.2.4 Využívání zprostředkovatelských agentur

Toto je jedna z možností, jak získat nové zaměstnance. Z velké části soukromé agentury věnují svou pozornost administrativním pracovníkům. Za výhodu lze požadovat efektivní a rychlé nalezení požadovaných budoucích zaměstnanců, ale nevýhodou je, že jejich služby jsou velmi drahé, a proto je pro podnik velmi těžké najít takovou agenturu, která by vyhovovala jejich požadavkům zároveň s přiměřenou cenou.

2.4.2.5 Poradenské služby pro získávání pracovníků

Druhou možností jsou firmy zaměřující se na inzerování, provádění pohovorů s uchazeči a jejím následným předvýběrem. Pokud si podnik vybere tuto možnost, měl by se řídit určitými kroky, aby nedošlo později ke zbytečným komplikacím. Jedná se např. o ověření pověsti (poradenské firmy), specializace, zjištění si, jaké služby poskytuje, schůzka s konzultantem a prověření jeho kvalit, porovnání odměny za práci s jinými firmami apod.

2.4.2.6 Poradenské služby pro získávání vedoucích pracovníků

Třetí možností jsou firmy, které se zabývají získáváním pracovníků do vedoucích pozic organizace. Jedná se o tzv. „lovce hlav“. Jejich služby nejsou zdaleka tak levné jako ty předchozí. Firmy nejprve vybírají v daném odvětví či oboru. Ty lepší z nich mají dokonce i svou databanku nebo také své agenty, kteří vybírají vhodné kandidáty na příslušné posty v organizaci.

Po nalezení okruhu vhodných kandidátů na volné pracovní místo se většinou uspořádá neformální setkání mezi poradenskou firmou a klientem, kterému předloží seznam potenciálních uchazečů o jejich pozici s příslušnými informacemi o nich. Podnik musí ovšem dobře vybírat mezi firmami, které budou tuto službu nabízet. Není dobré využívat firmy se špatnými referencemi nebo žádnými.

2.4.2.7 Vzdělávací zařízení

V mnoha případech jsou obsazovány pracovní pozice čerstvými absolventy škol a učilišť. Univerzity, učiliště a školy se pro některé podniky stávají hlavním zdrojem získávání pracovníků. V některých firmách získávání absolventů vysokých škol je každoroční záležitostí, jak získat „novou krev“ s novými nápady. Proto tyto podniky vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, pravidelně navštěvují školy za účelem „sbírání smetany“ a vypracovávají různé třídící a výběrové kroky, které jsou zaměřeny právě na čerstvé absolventy.⁸

2.4.3 Vybírání uchazečů

Pokud jsme přilákali správné uchazeče, musíme přejít k fázi zabezpečování pracovníků pro organizaci, kterou je výběr správné osoby pro obsahované pracovní místo. Výběr lze definovat jako volbu toho nejlepšího jedince mezi uchazeči o volné pracovní místo,

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

kteří pocházejí jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů organizace. Znamená to vytvoření správného a spravedlivého procesu výběru, který je pokud možno koncipován tak, aby předvídal, jak se bude určitý jedinec při práci chovat a zda může odpovídajícím způsobem vykonávat konkrétní okruh úkolů.

2.4.3.1 Předvýběr uchazečů

Předvýběr nám slouží k tomu, abychom z určitého počtu vybrali ty, kteří odpovídají našim stanoveným požadavkům na danou pozici na základě předložených dokumentů a informací od uchazečů. Určitě nám nebudou všichni vyhovovat. Proto se snažíme zúžit tento soubor na opravdu jenom ty kvalifikované a pro nás přínosné. Z těchto potenciálních pracovníků budeme následně vybírat dále při výběru, tzn. „vyvolení“ postoupí do další fáze.⁹

2.4.3.2 Proces výběru

V procesu výběru hodnotíme především způsobilost uchazeče vykonávat danou práci. Je tedy nutné stanovit určitá kritéria, která nám při tomto hodnocení pomohou správně vybrat. Proto zvažujeme a prověřujeme platnost a spolehlivost těchto kritérií pro lepší obraz budoucího pracovního výkonu uchazeče. A toho dosáhneme pouze správně zvolenými metodami, které prokážou, do jaké míry uchazeč vyhovuje daným požadavkům. Tento proces a jeho kvalita a dobře zvolené metody mají rozhodující vliv na to, jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Jedná se o klíčovou fázi tvorby podnikové pracovní síly. Výběr je totiž oboustranná záležitost. Na jedné straně si podnik vybírá své případné pracovníky a na straně druhé si pracovníci vybírají, do jaké firmy sami nakonec nastoupí.

2.4.3.3 Kritéria výběru

Rozlišujeme tři druhy kritérií při výběru pracovníků, a to celopodniková, úseková (útvarová) a kritéria příslušného pracovního místa (Koubek, Hrabětová, Huttlová, 1996).

- *Celopodniková kritéria* – souvisejí s takovými vlastnostmi, které organizace považuje u svých zaměstnanců za cenné a důležité.
- *Úseková (útvarová) kritéria* – se vztahují k vlastnostem, které by měl mít člověk pracující v určitém konkrétním podnikovém útvaru, aby zapadl mezi pracovní kolektiv.
- *Kritéria pracovního místa* – tím chápeme požadavky pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka.

⁹ THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. české. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

2.4.3.4 Fáze výběru pracovníků

Výběr pracovníků zde uvažovaný lze rozdělit na dvě fáze, předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze

Pojednává o potřebě obsadit volné pracovní místo. V tomto důsledku je nutno stanovit tři následující kroky, které popisují tuto předběžnou fázi.

- a) V první řadě se definuje popis pracovního místa a stanoví se jeho základní pracovní podmínky, které budou vykonávány.
- b) V druhém kroku se zjišťuje kvalifikace, osobní vlastnosti, znalosti a dovednosti, které očekáváme od uchazeče pro úspěšné vykonávání zadané práce.
- c) Poslední krok vlastně navazuje na ten předchozí, kdy zde již upřesňujeme nároky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věkovou kategorii, zvláštní schopnosti aj., na základě kterých určíme vhodného kandidáta na danou pozici.

Vyhodnocovací fáze

Je fáze, která následuje s určitým časovým odstupem po již výše uvedené fázi. Během tohoto přechodného období totiž dochází v procesu získávání zaměstnanců ke sběru dostatečného množství vyhovujících uchazečů na dané pracovní místo. Tato fáze má rovněž určité kroky, podle kterých postupuje, ale není třeba se jim všem podrobit. Vše záleží na okolnostech, charakteru a obsahu práce, na kterou se daný uchazeč vybírá. Každý krok je spojen s určitou metodou výběru. Je zde samozřejmě možnost jednotlivé (kroky) metody kombinovat.

Jednotlivé kroky vyhodnocení:

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
- b) Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. Assessment Centre.
- d) Výběrový pohovor
- e) Zkoumání referencí
- f) Lékařské vyšetření (pokud je třeba k výkonu práce)
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

V konečné fázi po zhodnocení veškerých údajů, které jsme měli k dispozici o uchazečích a poté, co jsme vybrali toho nejlepšího, informujeme všechny o našem konečném rozhodnutí, kdo byl nakonec přijat a koho jsme byli nuceni odmítnout na námi vybrané místo. Toho kdo neprošel naším výběrem, slušně odmítneme. Toho, kdo v konkurzu obstál, přizveme k uzavření pracovní smlouvy.

2.5 Metody výběru pracovníků

V následujících řádcích si něco řekneme o metodách, které používají organizace při svém výběru pracovníků. Metody je možno použít odděleně nebo v kombinaci mezi sebou. Ve většině případů organizace používají různé kombinace těchto metod (např. životopis a pohovor). Zde opravdu záleží čistě na firmě, jakou metodu nebo metody si zvolí při výběru svých budoucích zaměstnanců.

*Mezi metody výběru patří:*¹⁰

- Osobní dotazník
- Životopis
- Testy pracovní způsobilosti
- Assessment Centre (AC)
- Pohovor (osobní rozhovor)
- Zkoumání referencí
- Lékařské testy
- Přijetí pracovníka na zkušební dobu

2.5.1 Osobní dotazník

Je forma, která se dává vyplňovat uchazečům ve všech velkých organizacích. Pokud se jedná o obsazování pozic na méně kvalifikovanou manuální práci, tak se tento vyplněný dotazník stává hlavní a rozhodující metodou při vybírání vhodného kandidáta na tuto pozici. V minulosti se používal jednotný dotazník pro všechny profese, ovšem v dnešní době jsou už různé varianty dotazníků, které dávají větší přehled o schopnostech a dovednostech jednotlivých uchazečů. Záleží to také na organizaci, jaký typ upřednostňuje.¹¹

¹⁰ KOUBEK, J.; HRABĚTOVÁ, E.; HUTTLOVÁ, E. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická (Praha), 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.

^{11, 13} KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

Existují dvě základní formy dotazníků:

1. **Jednoduchý dotazník** – zde jsou uváděny jenom holé skutečnosti.
2. **Otevřený dotazník** – je zde možnost lépe a dopodrobna popsat některé skutečnosti, vyjádřit své názory na věc nebo zaujmout postoje.

Jednoduchý dotazník je určen pro výběr uchazečů na již zmíněné manuální práce a dále také na nenáročnou administrativní práci. Naproti tomu druhý typ dotazníku je využíván organizacemi při obsazování manažerských funkcí nebo míst specialistů.

Rovněž se můžeme setkat u dotazníků s tím, že je na nich vyhrazeno místo pro fotografii uchazeče. Některé podniky to dokonce vyžadují u svých inzerátů. Ovšem tato možnost je velmi diskutabilní a ne příliš vhodná, jelikož podniku neposkytne informace o dovednostech a schopnostech uchazeče. Naopak je to možno považovat za diskriminaci ze strany podniků.¹²

2.5.2 Životopis

Je další oblíbenou metodou výběru pracovníků. Představuje naše první představení pro firmu. Na jejím základě si udělá zaměstnavatel o nás první obraz a rozhodne se, zda nás pozve do další fáze výběru. Dává nám v první řadě informace o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče, která je u většiny případů rozhodujícím faktorem. Mimoto nám životopis prozradí i mnohé o samotné osobnosti uchazeče. Zpravidla se ale používá v kombinaci s jinou metodou, aby se tak získal lepší přehled a bylo usnadněn výběr.¹³

2.5.3 Testy pracovní způsobilosti

Tvoří široké spektrum testů nejrozličnějšího zaměření a nejrozličnější vhodnosti a spolehlivosti. Jejich typ a vhodnost záleží na momentální situaci v organizaci. Z obecného hlediska bývají tyto testy považovány za pomocný nebo doplňkový nástroj při výběru pracovníků, nikdy se nepoužívají samostatně.

Mezi nejčastější typy testů patří:

- a) **Testy inteligence** – slouží k hodnocení schopnosti člověka myslet a vykonat určité vnitřní požadavky (např. verbální schopnosti, schopnost numerického myšlení, prostorové vidění, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.).

¹² KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

- b) Testy schopností** – se užívají pro hodnocení současných schopností člověka i předpokladů jejich dalšího rozvoje. Jsou zaměřeny především na mechanické a pohybové schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci aj. Mimo jiné se zaměřují také ještě na duševní schopnosti, které se ovšem prolínají s testy inteligence.
- c) Testy vzdělatelnosti** – slouží k posouzení schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti a přizpůsobit se vzniklým změnám v co nejkratší době.
- d) Testy znalostí** – slouží k prověření hlubších znalostí a ovládnutí odborných návyků, které se uchazeč naučil během svého studia nebo přípravy na své budoucí povolání.
- e) Testy osobnosti** – můžeme nazvat také jako testy psychologické, které mají ukázat osobnost uchazeče z různých úhlů pohledů. Jako jsou jeho základní rysy povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod.

Skupinové metody

Tento typ pro výběr pracovníka bývá rovněž zařazován mezi testy. Jedná se o vlastně o simulaci řešení některého praktického problému, popřípadě hraní určité role, ve které uchazeči řeší různé úlohy, argumentují pro ně a snaží se je obhájit. Tyto metody se používají především u výběru pracovníka na manažerskou pozici nebo místo vedoucího pracovníka.

Mezi další, ale spíše už okrajové formy testů, které stojí za zmínku, je grafologie neboli rozbor písma a polygraf (detektor lži). Druhý typ se ovšem používá jenom u vybraných institucí, jako je např. policie a jiné bezpečnostní složky.¹³

2.5.4 Assessment centre (AC)

„Je to metoda, která se používá pro výběr, rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoj. Ve většině případů této metody se jedná o manažery a specialisty ve svém oboru“. ¹⁴

Zde se jedná o standardizované hodnocení chování člověka v různých situacích, kterým je vystavován. Jedná se ve své podstatě o pozorování zúčastněných, kteří jsou vystaveni, jak již bylo uvedeno výše, různým situacím, kdy musí např. řešit případové studie, následované skupinovou diskuzí s rozdělením, bez rozdělení či hraní rolí apod. Pozorovatelé používají přitom řadu technik, kterými doplňují profesní profily jednotlivých účastníků.

¹³ KOUBEK, J.; HRABĚTOVÁ, E.; HUTTLOVÁ, E. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická (Praha), 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 141

Samotné hodnocení se provádí podle předem stanovených kritérií a měří se (jedná se o sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti). Pokud je AC dobře provedeno, může tak organizace zjistit nejenom kvality pracovníka, ale také budoucí pracovní výkon a jeho pokroky.

2.5.5 Pohovor (osobní rozhovor)¹⁵

Jedná se o první osobní kontakt s personalistou. Důležité nejsou jenom odpovědi na pokládané otázky z hlediska obsahu, ale i jejich forma. Je tedy dobré odpovídat stručně, srozumitelně, upřímně, sebevědomě a nemít strach z očního kontaktu s tazajícím. Člověk, který je zdvořilý a sympatický, rychleji získá sympatie druhé strany. Pokud ovšem jeho vystupování je nejisté a budí nedůvěru vůči budoucímu zaměstnavateli, tak si sám snižuje šanci na získání tohoto pracovního místa. Nejlepší cestou k úspěchu je tedy zůstat sám sebou. Pohovor je nejpoužívanější a nejlepší metodou, jak z hlediska teoretického, tak i praktického.

Hlavními cíli podle Koubka (2003) je:

1. Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech.
2. Poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku (zde je podstatné, aby uchazeč o zaměstnání měl jasnou představu o nabízeném pracovním místě a nebyl tak oklamán).
3. Posoudit osobnost uchazeče (díky tomuto cíli může pohovor dosáhnout lepší kvality než testy osobnosti a poskytnout tedy lepší informace o uchazeči).
4. Získat od uchazečů návrhy, které se dají využít nejenom v personální práci, ale také při řízení firmy a jejím zlepšování.
5. Podílet se na tvorbě dobré pověsti firmy u vybraných i odmítnutých uchazečů prostřednictvím nenápadného chování a jednání s uchazeči.

Nyní si uvedeme dvě nejpoužívanější členění rozhovorů, které můžeme v praxi vidět (viz. níže). První případ tvoří členění rozhovoru na strukturovaný a nestrukturovaný.

Strukturovaný rozhovor

U tohoto rozhovoru jsou dopředu připraveny otázky pro identifikaci profilu uchazeče. Umožňuje tak tazateli porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Na druhou stranu

¹⁵ Axial [online]. 2011 [cit. 2011-03-07]. Personalistický slovníček. Dostupné z WWW: <<http://www.axial.cz/personalisticky-slovnicek>>.

jedná se o otázky, které jsou obecně známé a uchazeč si na ně může předem připravit své odpovědi. Aby se tomuto jevu zabránilo, jsou uchazeči pokládány otázky, které neočekává, aby ho vyvedly z míry a zareagoval pouze instinktivně, což napoví hodně o jeho osobnosti.

Nestrukturovaný rozhovor

Nestrukturovaný naopak vedou dva typy lidí. Buď tazatel „junior“, který teprve proniká do učení se tajům získávání pracovníků, nebo se jedná o velmi zběhlého hodnotitele, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces pohovoru a je schopen zhodnotit spolehlivost výpovědí prostřednictvím konfliktu neverbálních signálů s verbální komunikací. Nároky na obsazované pracovní místo stanoví, pro jaký typ rozhovoru se rozhodnout, aby byl co nejefektivnější. Díky rozhovorům tak tazatel zjišťuje odbornou způsobilost každého uchazeče, jeho sociální charakteristiky a dokonce i pracovní motivaci. V některých případech postačí jedno kolo rozhovorů, jindy je nutné provést řadu kol, aby se dosáhlo očekávaného výsledku. Např. v České republice se při obsazování pracovních pozic používají obvykle dvě kola.

Podle dalšího členění patří k velmi často využívaným rozhovorům:

- ❖ Rozhovor jednoho s jedním (1 + 1)
- ❖ Rozhovor před komisí
- ❖ Rozhovor určený k ověření odborných znalostí

Rozhovor jednoho s jedním (1 + 1)

Tento rozhovor se používá, když chce firma vybrat uchazeče na manuální nebo administrativní pozice. Vede ho buď personalista, nebo přímý nadřízený či vedoucí pracovního útvaru. Zástupce zaměstnavatele má pravomoc přijmout nebo odmítnout daného uchazeče. Tento typ se používá u uchazečů o manažerskou pozici nebo místo pro specialisty. Tato fáze dává oběma stranám příležitost k tomu, aby zjistila oboustrannou slučitelnost a zdali existuje zájem pokračovat dále v tomto procesu. U prvního pohovoru by měl být každý účastník analyzován z metodického hlediska, aby se tak zjistilo, proč ho dále upřednostňovat a pozvat ho na další kolo výběrového řízení, např. před komisí.

Rozhovor před komisí

Při tomto rozhovoru jsou přítomni na jedné straně uchazeč a minimálně dva zástupci firmy na straně druhé. Ze strany podniku to bývá např. přímý nadřízený, nadřízený o jeden

stupeň výše než přímý vedoucí, budoucí spolupracovník, psycholog aj. Za optimální počet jsou považováni tři, protože si tak dokážou zachovat akceschopnost a mohou rychle rozhodnout, zda daného uchazeče přijmou, či nikoliv.

Rozhovor určený k ověření odborných znalostí

Uchazeč je hodnocen těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa. Může být testován (Dvořáková, 2006):

- Zvýšeným mzdovým tarifem se platí celý odvedený výkon.
- Jak jedná při řešení úkolů, jež jsou obvyklou náplní práce.
- Jakých výsledků dosahuje při plnění měřitelného úkolu.
- Jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, když řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů, např. co a jak udělá jako vedoucí útvaru, když musí zabezpečit větší objem neplánovaných zakázek a zároveň stoupá počet podřízených v pracovní neschopnosti.¹⁶

2.5.6 Zkoumání referencí

Je další hodně používanou metodou při výběru zaměstnanců. Jedná se o doporučení nebo posudek, který byl poskytnut z předchozího zaměstnání nebo ze školy. V některých státech jsou tyto reference považovány za jeden z nejspolehlivějších zdrojů informací o uchazeči (např. USA). Zaměstnavatel se v něm snaží o maximální objektivitu, která přísluší dané situaci.

2.5.7 Lékařské testy

Jedná se o metodu, jež si zaměstnání samo o sobě vyžaduje a je ohroženo samotné zdraví člověka (např. potravinářský průmysl, těžební průmysl apod.). Tento způsob však používá řada organizací také jako obranu proti přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by se jejich zdravotní stav mohl ještě více zhoršit a to by vyvolalo komplikace a problémy pro samotnou organizaci.

2.5.8 Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Tato metoda je pro podnik velmi nákladná a náročná z organizačního hlediska, ale za to velmi efektivní. Jedná se o to, že pracovník prokáže své kvality a pracovní způsobilost až

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Metody personální práce: cvičebnice*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 92, [3] s. ISBN 80-245-1118-5.

díky práci v organizaci, na základě čehož se pak firma rozhodne, zda s ním bude pracovat nadále, nebo ne. Metoda je o to efektivnější, pokud je přijato více takovýchto uchazečů na zkušební dobu, aby byla v konečném důsledku větší možnost výběru uchazeče, kterého si necháme.

Pestrost výběru metod nám ukazuje to, že k dispozici nemáme jednu univerzální metodu, která by byla obecně platná, pokud se jedná o vytipování nejvhodnějšího kandidáta. V podstatě se používají jejich různé kombinace, jako např. psychologické testy s odlišnými typy rozhovorů, aby se zvýšila procenta správných odpovědí a zjistily se i uchazečovy přednosti a slabiny.

V případě, že veškerá prověření do sebe absolutně zapadají, tak se stávají pak důvody pro přijetí. Neshody mezi použitými metodami a jejich výsledky představují pro člověka, který rozhoduje o přijetí, prostor k rozhodnutí, zda uchazeče odmítne nebo se nakonec spolehne na osobní dojem a svou intuici.¹⁷

2.6 Adaptace zaměstnanců

„Adaptace je definována jako proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. Skutečný proces adaptace začíná před prvním dnem v práci, obvykle jako součást náborového a výběrového procesu.“¹⁸

Výběr kvalitního zaměstnance nekončí jeho nástupem do firmy. Tak jako tito noví zaměstnanci nejsou zrovna levnou záležitostí. Pro podnik ovšem představují investici, od které se očekává, že se mu v blízké době vrátí. Proto pokud budeme chtít dosáhnout úspěšné návratnosti, musí být adaptační proces, jehož se to týká, co nejlépe sestaven a řízen, abychom dosáhli daného výsledku.¹⁹

Úvodní část adaptace je zaměřena na předání rozhodujících informací o celém podniku, a to v ústní i písemné podobě. Touto částí adaptačního procesu se zabývá zpravidla personální oddělení.²⁰

¹⁷ KOUBEK, J.; HRABĚTOVÁ, E.; HUTTLOVÁ, E. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická (Praha), 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.

¹⁸ FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6. str. 210

¹⁹ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní (Praha) 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

²⁰ STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

Účelem adaptačního procesu je připravit pracovníka směřujícího k profesnímu rozvoji na řešení různorodých problémů, které se v pracovním procesu vyskytnou, a to ve všech jeho formách. Tento cíl musí být pro každého jasný a zřetelný. Nesmí vidět splnění cíle jen např. v úspěšném zakončení určitého kursu.

Pracovníka je nutno brát jako osobnost a jako tvořivého člověka s „kvalitami“. Z toho důvodu musí být jeho profesní rozvoj takto pojat a zaměřen s tím, že nelze z něj vyřadit ani formování přístupů a ovlivňování kladného vědomí, např. pro vzájemný vztah s firmou. Jedná se o dlouhodobé procesy, při kterých se používají speciální tréninkové metody určené pro tyto záměry. Ovšem praxe je nejlepším způsobem, jak tohoto cíle dosáhnout, kdy úloha manažera a jeho odpovědnost za svěřené pracovníky hraje důležitou roli.²¹

Hlavním cílem adaptace je zjistit, jestli schopnosti nového zaměstnance odpovídají požadovaným nárokům na pracovní místo, aby jeho výkony, chování a jednání dosáhly v co nejkratší době stejné úrovně, jakou mají ostatní zaměstnanci.

První den je pro nového zaměstnance vždy mimořádný a významný. Ovšem ani za týden či měsíc se nedokáže ještě plně začlenit do prostředí, ve kterém vykonává svou novou práci. V tomto období teprve získává a vstřebává nové informace, očekávání, ale i první úskalí a nejistotu.

V průběhu adaptačního období by se měl zaměstnanec blíže seznámit s informacemi týkajícími se především poslání firmy, její vize a cíle, způsobu organizace, pravidel a předpisů, aj. Kromě výše uvedených nesmíme také opomenout firemní kulturu, kde máme na mysli např. zvyklosti, postoje, rituály, styly řízení apod.

Neméně důležitou roli hraje také seznámení se s prostředím a útvar, do kterého je pracovník zařazen k výkonu své práce. Zde je vhodná podpora spolupracovníků nebo personálních specialistů či vedoucího, aby došlo k jeho rychlejšímu zapracování a splynutí s novým kolektivem.

Druhy pomoci ze strany:

- a) *vedoucího* – který se snaží řídit adaptační proces, dále definovat cíle a očekávání, hodnotit plnění adaptačních plánů a organizovat a koordinovat postupy směřující k úspěšné adaptaci pracovníka.
- b) *spolupracovníků* – se ve velké míře můžou podílet na rychlejšímu zapracování nového kolegy. Jsou s ním totiž v přímém kontaktu, a tedy mají na něj velký vliv. Proto je vhodné

²¹ STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

přidělovat takovýmto pracovníkům zkušené kolegy, kteří mají zároveň určitý pedagogický sklon k vysvětlování a stávají se tak jejich poradci na pracovišti.

- c) *personálních specialistů* – se očekává poradenství, celková pomoc v sociálních a osobních záležitostech týkajících se potřeb zaměstnance a v neposlední řadě pomoc v rozvoji jeho potenciálu a kvalifikačních předpokladů.

I samotný nově přijatý pracovník představuje nedílnou součást adaptačního procesu. Proto musí být stále připraven, mít otevřené oči i uši a ukázat svou snahu, aby se stal co nejdříve platným členem týmu.

2.6.1 Překážky v adaptaci

Z praktického hlediska je hlavním problémem špatná úroveň spolupráce mezi zúčastněnými stranami, tzn. vedoucími, personálními útvary a samotnými účastníky adaptačního procesu. Dalšími překážkami jsou nepřipravenost a neřízenost adaptačního procesu, chápání adaptace jako zla, které má trvat co nejkratší dobu, apod. Důsledky takovýchto přístupů jsou pak už málo viditelné a stojí v pozadí. Jedná se např. o nižší výkonnost a pomalejší zapracování, neuspokojení nových zaměstnanců, odchody v čase trvání přizpůsobovacího procesu nebo nepozornost při zjišťování silných a slabých stránek adaptovaných pracovníků.²²

2.6.2 Integrace a adaptace nového zaměstnance

Zařazení a adaptace pracovníků představuje závěr jejich výběrového procesu a je zároveň počátkem procesu pracovního. Jedná se o přizpůsobovací proces zaměstnance do sociálního a pracovního prostředí.

Mezi základní funkce a dobře realizované integrace a adaptace patří např. tyto:

Pro zaměstnance:

- Motivační (firma má o zaměstnance zájem, má snahu mu ulehčit zapracování).
- Informační (zaměstnanec se dostává systematicky k důležitým informacím).
- Sociální (zaměstnanec se seznamuje s ostatními kolegy ve firmě, zapracovává se do týmu).
- Kontrolní (zaměstnanec cítí tlak na svoji výkonnost a aktivitu).
- Psychohygienická (zaměstnanec se zbavuje úzkosti, že něco nezvládne).
- Rozvojová (zaměstnanec se učí nové věci, a to posiluje jeho sebevědomí).

²² STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní (Praha) 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

- Sebereflexní (zaměstnanec rychle zjišťuje, zda na danou pozici stačí).
- Rekapitulační (zaměstnanec se integruje do firemní kultury a může se rychleji rozhodnout, zda mu vyhovuje).

Pro organizaci:

- Rychlé zapracování
- Zpětná vazba k procesu náboru a výběru
- Rozvinutí výkonnosti zaměstnance
- Zlepšení image firmy
- Argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem
- Ušetření nákladů při rozloučení se
- Efektivní využití zkušební doby
- Zlepšení komunikace a týmové spolupráce
- Registrace možných chyb v podnikových procesech (noví lidé ve firmě mohou vidět to, co ostatní již nevidí) ²³

Koubek užívá k vyjádření procesu adaptace pojem orientace. Podle něho množství a typ informací, které pracovník získá během orientace, závisí na tom, jakou práci vykonává a jaké postavení pracovního místa má v podnikové hierarchii. Je nutné, aby pracovník měl k dispozici všechny potřebné informace, jež se týkají jeho pracovního místa.

2.6.3 Orientace pracovníka

Orientace pracovníka probíhá buď:

Po oficiální (formální) linii jako plánovitý proces zabezpečovaný především personálním útvarům a přímým vedoucím pracovníkem.

Neformálním způsobem jako samovolný proces zajišťovaný spolupracovníky, díky kterému dochází k začlenění nového pracovníka do kolektivu.

Neformální adaptace

Je v mnoha případech efektivnější a významnější než oficiální. Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

1. *Celopodniková orientace* obsahuje informace, které jsou pro všechny pracovníky podniku společné obvykle bez ohledu na povahu a náplň jejich práce.

²³ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

2. *Útvarová orientace*, eventuálně týmová či skupinová orientace se váže k určité organizační skupině (jednotce nebo týmu). Součástí orientace je obsazované pracovní místo. Rovněž je zaměřena na specifika práce této jednotky a na její individuality. Ve většině případů platí pro všechna pracovní místa v útvaru.
3. *Orientace na konkrétní pracovní místo* je rozdílná v obsahu podle povahy a náplně práce na konkrétním pracovním místě.²⁴

Co se týče délky trvání adaptačního procesu, tak ta je v každé firmě a na každém pracovním místě jinak nastavena. Z obecného hlediska se dá počítat, že tato doba se pohybuje mezi třemi až šesti měsíci, kdy nastoupí pracovník do zaměstnání.

Do procesu integrace a adaptace se zapojuje:

- Personální útvar
- Přímý nadřízený
- Tutor (mentor/kouč)
- Vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců

Tab. 2.1 Časový harmonogram procesu integrace a adaptace

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
před nástupem	„domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště.
1. týden	Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním intranetu).
2 - 4. týden	Různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod. Realizace „kolečka“ po různých odděleních. Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace.
2 - 5. měsíc	Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno.
6. měsíc	Ukončení procesu integrace adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů.

²⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Nejjednodušším způsobem, kterým můžeme přijít o dobře vybraného kandidáta je podcenění jeho pracovní integrace a adaptace. Výběr zaměstnance není tedy konečnou fází výběrového procesu. Vzápětí by měl přijít na řadu komplexní program integrace. Obvykle se skládá ze tří částí - celopodniková integrace, integrace do oddělení a do pracovního místa. Jeho součástí je nejenom prostorová příprava (př. vlastní stůl a židle, počítač, telefon nebo i osobní automobil), ale i příprava sociálního prostředí. Podstatnou částí je také začlenění nového zaměstnance prostřednictvím seznámení s jeho kolegy z oddělení a postupem času i s ostatními, se kterými přijde při práci do styku nebo se s nimi bude podílet na tvorbě svěřeného projektu.

První dny integračního programu mají stejný průběh pro všechny zaměstnance. Jedná se např. o nastudování materiálů o podniku, účast na semináři o bezpečnosti práce apod. Náplň následujících dnů se pak odvíjí od obsazované pracovní pozice. Kromě toho se u správně fungujícího integračního programu přiděluje novému zaměstnanci mentor (neboli tutor, kouč, kmotr, průvodce, poradce), který dohlíží na celý proces integrace. Velmi důležitá je spolupráce mezi vedoucím, tutorem, personalistý, ostatními manažery a samozřejmě samotným novým zaměstnancem. Součástí integrace je v neposlední řadě tzv. integrační příručka, která by měla obsahovat důležité informace.²⁵

2.7 Charakteristika dotazníku jako používané metody

Dotazník představuje specifický způsob získávání potřebných dat a informací od dotazovaných osob, které nám dávají odpovědi na naše otázky, jež následně využijeme při vlastním vyhodnocování. Otázky musí být kladeny tak, abychom z nich získali jednoznačnou odpověď a nedocházelo tak k jejímu „zkreslení“. Jedině tak můžeme získat potřebné informace pro kvalitní zpracování dotazníkového šetření.

2.7.1 Základy tvorby dotazníku²⁶

Hlavní důraz při tvorbě dotazníku klademe na upoutání pozornosti respondenta, aby jej to hned na začátku neodradilo od jeho vyplňování. Měli bychom se zaměřit především na srozumitelnost, jednoduchost vyplňování, jazykovou korektnost, přehlednost a snadnou orientaci, typografickou a grafickou úpravu.

²⁵ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

²⁶ Dotazník-online [online] 2011 [cit. 2011-04-07]. Základy dotazníku. Dostupný z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>>

Než začneme vytvářet dotazník, měli bychom si stanovit cíl našeho průzkumu, na který se zaměříme. Protože jinak by mohlo dojít k tomu, že by nesplnil svůj účel, pro který byl sestaven. Cíl musí být především jasný a zjistitelný.

Co se týče délky času vyplňování, obvykle se uvádí zhruba 20 minut, když bereme v potaz rozsah 40 až 50 otázek. Takovýto dotazník ovšem vyplní málokdo, ve většině případů pokud je více jak 20 otázek, obvykle to člověka odradí od jeho dalšího vyplňování. U dotazníků, které jsou vyplňovány na internetu, je vhodné tuto dobu zkrátit na 10 minut.

Hlavní zásady definování otázek:

- Jednoznačnost – je vhodné psát jednoduše a výstižně. Vhodné je také vyhnout se dvojitým záporům a nepřesným slovům, jako občas, někdy, několik apod.
- Srozumitelnost - používat jazyk cílové skupiny dotazovaných a dokázat se vcítit do jejich role. Např. mezi manažery a mladými lidmi existují totiž odlišné způsoby vyjadřování, a to v mnoha oblastech.
- Stručnost - používat krátké, stručné věty.
- Validnost – nebo taky jinak řečeno platnost či vhodnost, kterou je možno použít, pokud chceme zjistit, zda otázka pomůže k dosažení stanoveného cíle průzkumu. V jiném případě je vhodné tuto otázku raději vynechat.
- Nepoužívat sugestivní otázky, tzn. takové, které už napovídají svou odpověď.
- Vyvarování se haló-efektu, jsou tím myšleny podobné otázky, které se prolínají s ostatními otázkami a jejich odpovědi vyznají stejně.

2.7.2 Struktura dotazníku

Na začátku každého dotazníku by měl být vytvořen určitý úvod, který seznámí dotazovanou osobu s jeho náležitostmi, než dojde k jeho samotnému vyplňování. V dotazníku bychom se měli na úvod představit a slušně požádat dotazovanou osobu o jeho vyplnění. Dále je nutné seznámit respondenta s důvodem našeho dotazníkového šetření, jakým způsobem bude probíhat a co bude obsahovat. Nesmíme rovněž zapomenout ani na vysvětlení způsobu vyplňování, abychom tak předešli případným komplikacím a nedorozuměním. Neméně důležité je také uvést přibližnou délku trvání při jeho vyplňování. A na závěr nesmíme zapomenout na poděkování za čas, který při vyplňování dotazníku strávili.

Co se týče samotného dotazníku, tak ten může obsahovat otázky otevřeného nebo uzavřeného typu, kterým se podrobněji budeme věnovat níže. Pokud máme na mysli ovšem řazení otázek, tak ty by měly být zpočátku zajímavé, aby přilákaly a upoutaly pozornost

dotazovaného. Následovat by měly klíčové otázky, pro které je nutná maximální soustředěnost, a na závěr se uvádějí už jednoduché, např. demografické otázky.

Otevřené otázky

Tento typ otázky umožňuje respondentovi vyjádřit svůj vlastní názor a není nijak omezován výběrem předem určených možností odpovědi. Může si tedy v klidu rozmyslet, jak odpovědět. Mezi takovéto otázky patří např. otázky typu dokončení předchozí věty, dopsání povídky nebo nějakého textu, reakce na nakreslený obrázek, dokončení tématu podle obrázku, či volné nebo asociační (sdružující) otázky.

Výhody

- umožňují získat odpověď, která tvůrce dotazníku nemusela napadnout,
- věrněji zachycují pohled respondenta na otázku, jelikož není omezen variantami odpovědi,
- nutí respondenta k hlubšímu zamyšlení se nad danou otázkou,
- jsou užitečné, pokud nelze efektivně stanovit nebo vypsát všechny možné odpovědi,
- hodí se jako úvodní otázky, které napomáhají získat kontakt s respondentem.

Nevýhody

- volnost odpovědi dělá problémy při následném zpracování,
- odpověď může být obtížné vysvětlit,
- kvalita odpovědi je ovlivněna slovním vyjádřením respondenta

Uzavřené otázky

Tento typ otázky oproti předchozí nabízí dotazovanému vybrat si hned z několika možných odpovědí, které jsou nejbližší jeho názoru na danou věc. Pokud znáte většinu odpovědí, uzavřené otázky jsou jasnou volbou pro tvorbu vašeho dotazníku.

Typy uzavřených otázek

- a) *Dichotomické a trichotomické* - tyto otázky povolují odpovědi typu ano/ne, popř. ano/ne/nevím.
- b) *Výběrové* - u těchto otázek je možné si vybrat pouze jednu z nabízených možností.
- c) *Výčtové* – takovéto otázky umožňují zvolit respondentovi i více variant najednou.
- d) *Škálové* – tyto otázky jsou nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a přístupů.

Výsledné odpovědi lze pak jednoduše měřit a následně statisticky rozebrat. Respondent má zde možnost vyjádřit svůj názor pomocí stupnice, jako je např. známkování ve škole (1-5).

Výhody

- jednoduché vyplnění odpovědi,
- nasměrování respondenta na to, co nás zajímá,
- snadné zpracování odpovědí.

Nevýhody

- umožňují nahodilé vyplnění,
- sugestivní odpovědi,
- nemusí vystihnout názor respondenta,
- složitější na vytváření.

3 Charakteristika společnosti

O společnosti Siemens AG

Siemens AG je německá společnost, která je největším evropským koncernem zabývajícím se elektrotechnikou a působí téměř ve 190 zemích celého světa. Mezinárodní ředitelství nalezneme v Mnichově, Berlíně a Erlangenu. V roce 2010 zaměstnávala tato společnost po celém světě více než 400 000 pracovníků, a to v oblastech průmyslové a veřejné infrastruktury (Industry), energetiky (Energy) a zdravotnictví (Healthcare), kterými se zabývá.

Společnost Siemens se opírá především o výbornou kvalitu, špičkovou technologii, inovaci, dále se vyznačuje velkou spolehlivostí a působností po celém světě, a to více jak 160 let. Zároveň patří mezi největší ochránce životního prostředí díky technologiím, které poskytuje a vyrábí.

Jednotlivé sektory společnosti

Sektor Industry - Průmyslová a veřejná infrastruktura

V tomto sektoru se zabývá východisky týkajícími se průmyslové výroby, řídicích systémů budov, dopravní infrastruktury a různých osvětlovacích systémů, včetně servisu. V těchto oblastech je toto odvětví nejlepší na světě. Spojením technologií dochází ke zvýšení produktivity, efektivity a tím také k větší úspoře energie a pružnosti v oblasti průmyslové a veřejné infrastruktury. V roce 2009 bylo v tomto sektoru zaměstnáváno asi 207 000 pracujících po celém světě.

Sektor Energy - energetika

V sektoru energetiky se podnik zabývá od nabízení produktů a služeb pro výrobu, přes výrobu, zpracování a přepravu ropy a zemního plynu až po samotnou distribuci energie. Společnost tak najdeme na předních příčkách dodavatelů na celém světě. V roce 2009 bylo v tomto sektoru zaměstnáváno asi 85 000 pracujících po celém světě.

Sektor Healthcare - Zdravotnictví

Pro sektor zdravotnictví firma vyrábí nástroje a technologie pro diagnostiku různých vzorků v laboratořích, dále působí její výroba také v oblastech lékařské informační technologie a lékařského zobrazování (rentgen, tomograf, ultrazvuk, magnetická rezonance),

neméně důležité jsou také naslouchadla pro nedoslýchavé, kterými rovněž přispívá k jejich lepšímu životnímu uplatnění. Zastoupení společnosti v oboru zdravotnictví je celosvětové a její zaměstnanost v tomto sektoru přesahuje více než 48 000 zaměstnanců.

Siemens IT Solutions and Services

Vznikla teprve nedávno, a to spojením několika dceřiných společností v oblasti IT na základě koncernu Siemens AG. V ČR je tato společnost velmi významným partnerem velkých firem, jelikož pro ně dokáže vymyslet řešení situací podle jejich potřeb. Její silnou stránkou jsou bohaté zkušenosti a znalosti oboru ve veřejném a průmyslovém sektoru a v oblasti utilit. Působnost společnosti je celosvětová a pobočky (40) jsou rozmístěny v různých státech po celém světě. Dohromady zaměstnává asi 35 000 pracovníků.

Mimo jiné získal Siemens IT SaS v roce 2008 a 2009 ocenění ve skupině TOP Professional za realizaci projektů v oblasti systémové integrace, business intelligence a Enterprise Resource Planning.

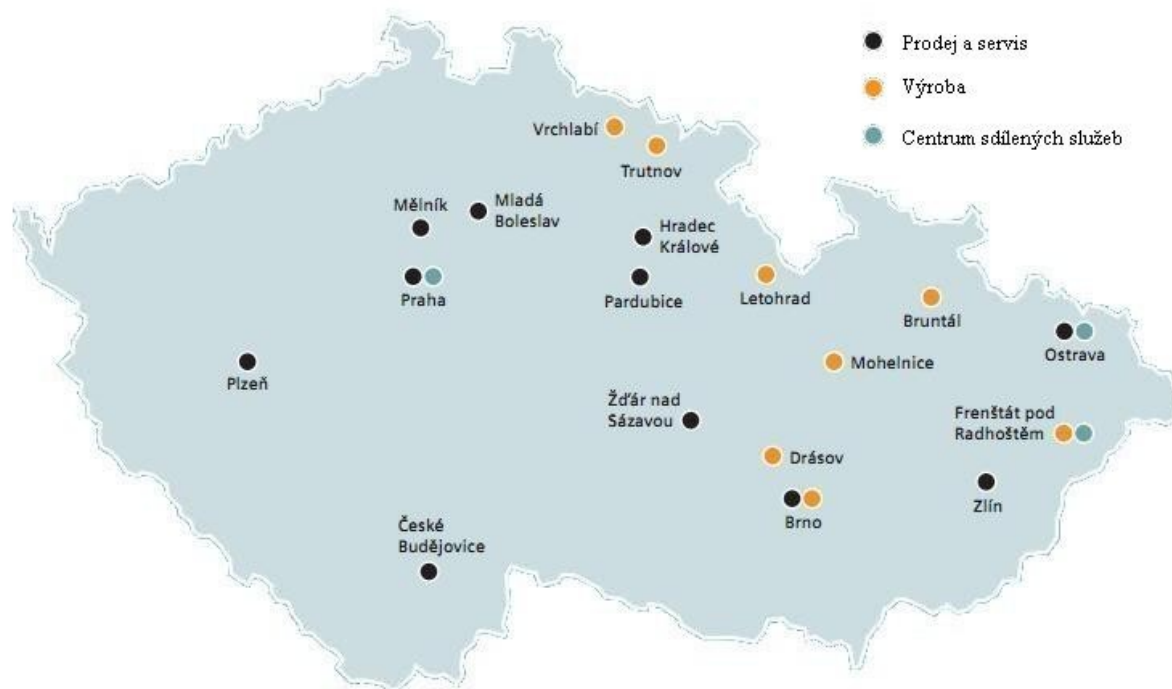
Siemens v České republice

Před 120 lety byla založena pobočka Siemensu i u nás v České republice tehdy v Rakousku - Uhersku a k jejímu obnovení došlo v roce 1990. V současnosti tato společnost zaměstnává více než 11 000 zaměstnanců s hlavní centrálou v Praze, kde z tohoto počtu pracuje asi 2 000 osob. Ostatní jsou roztroušeni po různých pobočkách po republice (např. Ostrava zaměstnává zhruba 500 zaměstnanců). U nás se Siemens zabývá nejenom hlavními obory (zdravotnictví, průmyslová a veřejná infrastruktura, energetika a technologie v oblasti IT), ale hlavně obchodními aktivitami a výrobou různých produktů a služeb.

V naší republice jsou umístěny závody na výrobu nízkonapěťových elektromotorů v Mohelnici, Frenštátě pod Radhoštěm a Drásově, dále je tu brněnský závod na výrobu parních turbín nebo trutnovský závod na výrobu průmyslové nízkonapěťové techniky. Tyto závody patří k nejznámějším u nás. Do skupiny můžeme ještě zařadit závod na výrobu osvětlovací techniky OSRAM v Bruntále a letohradský podnik OEZ, který zajišťuje výrobu jisticích přístrojů a zařízení nízkého napětí.

Na další straně je uvedena mapa poboček společnosti v naší republice s uvedeným seznamem společností skupiny Siemens v ČR.

Obr. 3.1 Společnosti skupiny Siemens v ČR (Zdroj: www.siemens.cz)



Tab. 3.1 - Společnosti skupiny Siemens v ČR

Obchodní firma	Sídlo
Siemens, s.r.o.	Praha 13, Siemensova 1, PSČ 15500
Siemens Engineering a.s.	Praha 13, Siemensova 1, PSČ 15500
Siemens IT Solutions and Services, s.r.o.	Praha 4, Doudlebská 1699/5, PSČ 14000
Siemens Audiologická Technika s.r.o.	Praha 5, Smíchov, Bieblova 1227/19, PSČ 15000
Siemens Electric Machines s.r.o.	Drásov 126, PSČ 66424
Siemens Industrial Turbomachinery s.r.o.	Brno, Olomoucká 7/9, PSČ 61800
ANF DATA spol. s r.o.	Praha 4, Pujmanové 1221/8, PSČ 140 00
OSRAM Česká republika s.r.o.	Bruntál 1, Zahradní 1442/46, PSČ 792 01
OEZ s.r.o.	Letohrad, Šedivská 339, PSČ 561 51
Siemens Product Lifecycle Management Software (CZ) s.r.o.	Praha 7, Na Maninách 876/7, PSČ 170 00

Naše vize - průkopník v oblasti

- Úspora energie a ochrana životního prostředí
- Zajištění trvale udržitelného rozvoje současné průmyslové produktivity
- Zajištění celkové zdravotní péče prostřednictvím zdravotnických přístrojů a technologického řešení
- Veřejná a soukromá infrastruktura a její inteligentní řešení

Naše hodnoty

- Odpovědné podnikání (ochrana životního prostředí, kvalita a profesionalita)
- Špičkový výkon (nejlepší produkty, služby a poradenství)
- Inovativní přístup (nové technologie a jedinečná řešení s důrazem na udržitelný rozvoj)

4 Analýza systému získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v dané společnosti

V následující kapitole praktické části budou uvedeny výsledky, které jsem získal prostřednictvím dotazníkového průzkumu ve společnosti Siemens s centrálou v Praze. Cílem dotazníkového průzkumu bylo zjistit názory zaměstnanců, jakým způsobem probíhal jejich konkurz na nové pracovní místo.

Rozeslaný dotazník byl rozdělen do několika skupin otázek, díky nimž bylo možno jednotlivé oblasti co nejlépe vystihnout. Na základě zpracované teoretické části v první kapitole mé diplomové práce byly jednotlivé otázky dotazníku zaměřeny právě na skupiny týkající se získávání, výběru a adaptace zaměstnanců a základní demografické otázky (např. věk, pohlaví).

V dotazníku jsem použil uzavřené otázky. U některých otázek měl respondent možnost výběru více možností s tím, že mohl sám uvést odpověď v případě nesouhlasu. Na konci celého dotazníku jsem nechal jednu otevřenou otázku, kdy dotazovaný měl možnost vyjádřit se k otázce podle svého vlastního názoru.

Výsledky jednotlivých otázek jsou pro lepší srozumitelnost a přehlednost vyjádřeny převážně v procentech s následnou verbální interpretací a poté ještě i graficky.

Samotný dotazníkový průzkum byl prováděn ve firmě Siemens, se kterou jsem zároveň spolupracoval na své diplomové práci. Po celou dobu její tvorby jsem byl v kontaktu s paní Mgr. Zuzanou Neustadtovou - personalistkou, která mi byla přidělena.

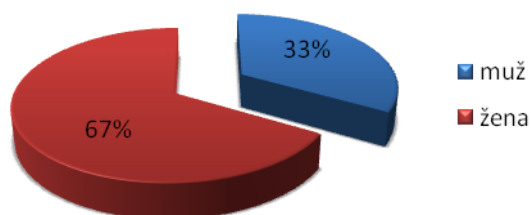
Po domluvě s personalistkou jsme se dohodli na rozeslání celkem 60 dotazníků. Pro lepší návratnost mi bylo povoleno ze strany personalistky rozeslat také dotazník mým známým, kteří u společnosti Siemens pracují. Z celkového počtu dotazníků se mi vrátilo 42. Bohužel pro omezené rozeslání nebylo možné získat dostatek informací, které by měly lepší vypovídací schopnost dotazníkového průzkumu a lépe by tak vystihly danou situaci.

4.1 Analýza dotazníkového průzkumu

Struktura dotazovaných zaměstnanců z hlediska pohlaví

Na následující stránce graf 4.1 ukazuje, v jakém poměru se na dotazníkovém šetření podílely ženy (67%) a muži (33%).

Graf 4.1 - Struktura dotazovaných zaměstnanců z hlediska pohlaví

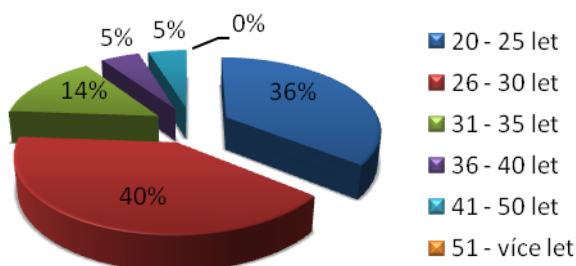


Rozdělení zaměstnanců podle jejich věkové kategorie

Graf znázorňuje věkové kategorie, do kterých se řadí jednotliví respondenti. Jedná se o důležitý faktor, který nám napoví, jestli společnost dává přednost mladým dynamickým lidem před staršími a zkušenějšími.

Můžeme tak vidět, že firma zaměstnává převážně mladé lidi ve věku 20 - 30 let (76%). Dále zaměstnává lidi středního věku v rozmezí 31-50 let, ale těch už není tolik (24%). Přece jenom starší zaměstnanci nepřinášejí tolik nových nápadů jako mladí a ambiciózní.

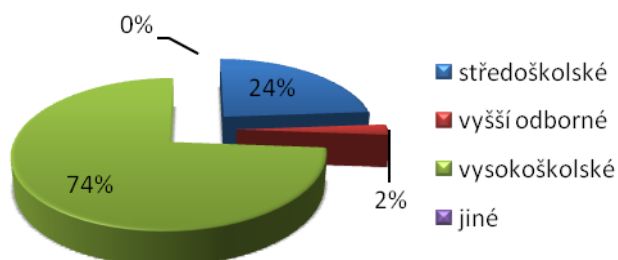
Graf 4.2 - Rozdělení zaměstnanců podle jejich věkové kategorie



Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

U grafu 4.3 můžeme vidět, že společnost si potrpí na velmi vzdělané zaměstnance, jak tomu napovídá 74% vysokoškoláků. V pozadí nezůstávají ani středoškoláci, kteří tvoří 24% dotázaných. Kromě zmiňovaných se v průzkumu objevil i zaměstnanec, který má vyšší odborné vzdělání.

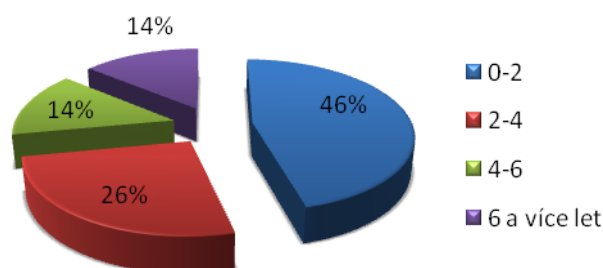
Graf 4.3 - Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání



Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání

Znázorňuje počet let ve firmě, kde dotázaní respondenti pracují. Jak můžeme vidět, největší část grafu tvoří zaměstnanci pracující ve firmě do dvou let. Dalších 26% dotázaných je zaměstnáno ve společnosti 2-4 roky. Zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru 4-6 let, tvoří 14% dotázaných. Nesmíme také zapomenout na mnohem zkušenější pracovníky, kteří pracují ve firmě mnohem déle než ostatní a se svými čtrnácti procenty tvoří poslední skupinu respondentů z celkového počtu.

Graf 4.4 - Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání



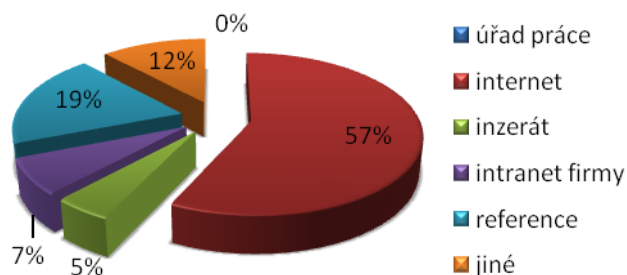
Otázky ohledně získávání

Zdroje informací o volném pracovním místě

Otázka č. 1: Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Úkolem této otázky bylo poukázat na to, jaké má uchazeč o zaměstnání možnosti ve výběru zdrojů při získávání volného pracovního místa. Z šetření vyplynulo, že více jak polovina respondentů (57%) našla svou pracovní pozici na internetu, druhou variantu v podobě referencí uvedlo 19% a menšinou část tvořil intranet firmy (7%) a inzerát (5%). Poslední volbou byly jiné varianty, kdy uchazeči uváděli, že se o daném místě dozvěděli od známého.

Graf 4.5 - Zdroje informací o volném pracovním místě

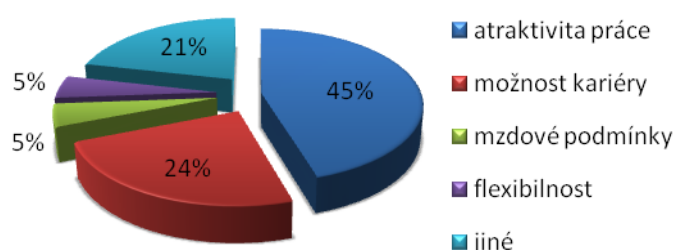


Důvod pro zaslání životopisu do této firmy

Otázka č. 2: Co Vás motivovalo poslat svůj životopis právě do této firmy?

Chtěl jsem tím zjistit, co bylo hlavním podnětem reakce, že jej zaujala zrovna tato firma, a na základě čeho byl motivován, aby zaslal svůj životopis. Z uvedených výsledků vyplývá, že pro 45% je prioritou atraktivita práce. 24% z celkového počtu uvedlo možnost vybudovat si v dané firmě svoji kariéru, v menším měřítku už byly uvedeny takové stimuly jako flexibilita (5%) a mzdové podmínky (5%), což mě trochu zaskočilo. 21 % dotázaných svůj životopis poslalo na základě šance získat práci a praxi (to se týká zejména absolventů škol), dále uváděli také znalost prostředí firmy a rozvoj jazykových schopností. Pravděpodobně se jednalo o zaměstnance, který se ucházel o pozici z vnitřních zdrojů.

Graf 4.6 - Důvod pro zaslání životopisu do této firmy

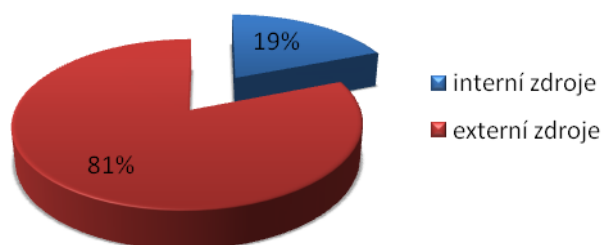


Zdroj získávání zaměstnanců

Otázka č. 3: Hlásil/a jste se na danou pracovní pozici z interních, nebo externích zdrojů?

Díky otázce zjistíme, odkud čerpá firma svou pracovní sílu. A taky se dozvíme, odkud se hlásili samotní uchazeči na danou pracovní pozici. Jak vidíme z grafu, více než $\frac{4}{5}$ respondentů se hlásilo na pozici z externích zdrojů a asi $\frac{1}{5}$ se hlásila z interních zdrojů.

Graf 4.7 - Zdroj získávání zaměstnanců

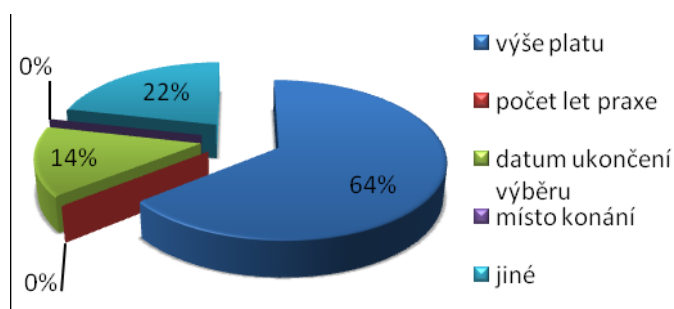


Chybějící informace v inzerátu o nabízené pracovní místo

Otázka č. 4: Jaká informace Vám naopak v inzerátu (inzerátech) o nabízeném volném pracovním místě chyběly?

Graf nám ukazuje, co by někteří zaměstnanci upřednostnili v informacích u nabízeného pracovního místa, jelikož ne každá firma uvádí veškeré podstatné informace, které jsou pro budoucího zaměstnance důležité a zajímavé. Nadpoloviční většina (64%) dotázaných uvedla, že by uvítala uvedení výše platu, který v dnešní době představuje i dle mého názoru velmi podstatnou informaci. Dále chyběl 14% respondentům údaj o uvedení data ukončení výběru uchazečů o nabízené pracovní místo. Dokdy vlastně mohou posílat své životopisy. Pro zbylých 22% byl inzerát dostačující a neshledali v něm žádné chybějící informace.

Graf 4.8 - Chybějící informace v inzerátu o nabízené pracovní místo

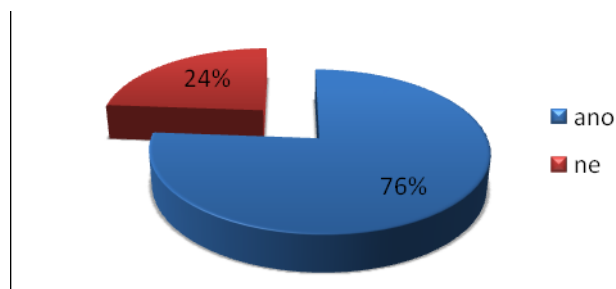


Spokojenost zaměstnance s procesem získávání a výběru

Otázka č. 5: Jste spokojen/a s procesem získávání a výběru zaměstnanců, který je ve firmě nastaven?

Je neméně důležitou součástí procesu získávání, firma tak může odstranit případné problémy, které vznikly. V grafu je uvedeno, jestli je tento proces správně nastaven, popřípadě co dotazovaným na něm vadí. Drtivá většina dotázaných nemá žádné výhrady k procesu a je tedy s ním nadmíru spokojená. Zbývající asi 1/5 naopak není s ním úplně spokojená. Vidí to tak, že jsou kladeny na ně vysoké nároky ohledně práce a mají špatnou organizovanost výběru. Uchazeči mají nejasnou představu o tom, co vlastně budou dělat. Rovněž někteří z nich uvádějí diskriminaci starších ročníků, tedy lidí nad 50 let.

Graf 4.9 - Spokojenost zaměstnance s procesem získávání a výběru



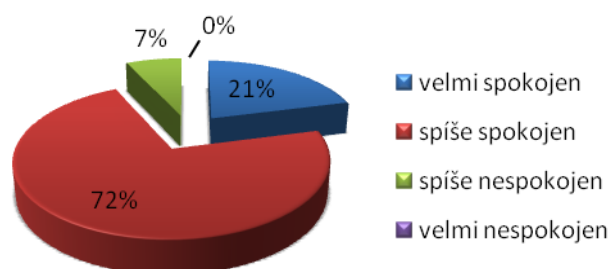
Otázky ohledně výběru

Spokojenost uchazeče s prostředím místnosti

Otázka č. 1: Byl/a jste spokojen/a s prostředím místnosti, ve které se výběr uchazečů konal?

Příjemná atmosféra u pohovoru vzbuzuje u člověka určitý druh uklidnění už i při velkém vypětí a stresu z pohovoru. Proto je otázka zaměřena na pocit spokojenosti, jaký u něj vyvolala místnost (např. dobré osvětlení, klimatizace), ve které byli zástupci firmy a uchazeč přítomni. Ve firmě lze vidět, že dbají na to, aby se cítili uchazeči v místnosti velmi dobře. Většina z nich (76%) totiž uvedla velkou spokojenost, případně skoro spokojenost s prostředím. To pojednává o velmi dobrém image firmy. Pouze 7% z nich uvedlo svou spíše nespokojenost, ale neuvedli žádný důvod, který je vedl k této reakci.

Graf 4.10 - Spokojenost uchazeče s prostředím místnosti

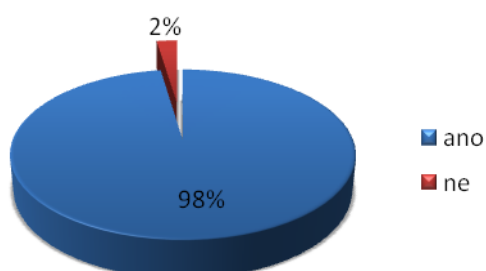


Představení zástupce firmy

Otázka č. 2: Představil se Vám zástupce firmy, než začal vést pohovor?

Zde se mi jednalo o to, jestli je dodržováno pravidlo slušného chování firemní etiky i celkové zároven. Téměř většina respondentů odpověděla jednoznačně, že se nesetkali s problémem nepředstavení. Byl jsem ale nemile překvapen zjištěním jednoho respondenta, který uvedl pravý opak, než jsem očekával. Pochopitelně toto lze přisuzovat mnoha faktorům, které odpověď zapříčinily. Na celkovém výsledku to nic nemění.

Graf 4.11 - Představení zástupce firmy

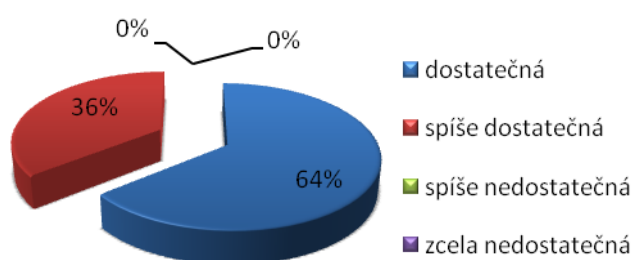


Připravenost výběrové komise

Otázka č. 3: Připravenost výběrové komise u přijímacího pohovoru byla:

Cílem je zjistit, zdali účastníci komise byli dostatečně připraveni a vyškoleni vést přijímací pohovor na úrovni a jestli byl veden správným směrem. Z celkového počtu dotázaných více jak 3/5 bylo spokojeno s připraveností výběrové komise a neměli žádných námitek. Ostatní dotázaní považovali komisi za spíše dostatečně připravenou.

Graf 4.12 - Připravenost výběrové komise

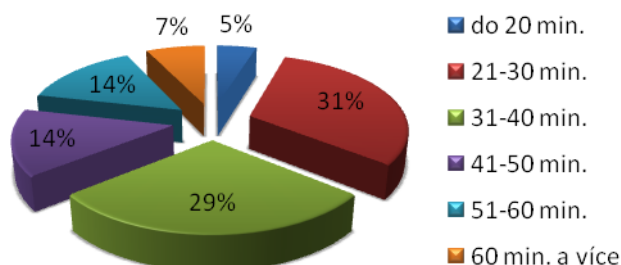


Délka pracovního pohovoru

Otázka č. 4: Jak dlouho trval Váš pracovní pohovor?

Čtvrtá otázka se týkala délky pracovního pohovoru, který absolvovali uchazeči o práci. Průměrná délka pracovního pohovoru se pohybuje okolo 45 minut. Největší část grafu tvoří odpovědi 21-30 min., následované rozmezím 31-40 minut. Tyto dvě odpovědi představují většinu z celkového grafu. 14 % dotázaných uvedlo, že jejich pohovor trval po dobu 41-50 minut nebo dokonce 51-60 minut. Hodinu a více uvedlo 7% dotázaných. Jednalo se nejspíše o velmi náročný pohovor. Nemile mě překvapilo, že 5% uvedlo u délky svého pohovoru dobu trvání dvaceti minut.

Graf 4.13 - Délka pracovního pohovoru

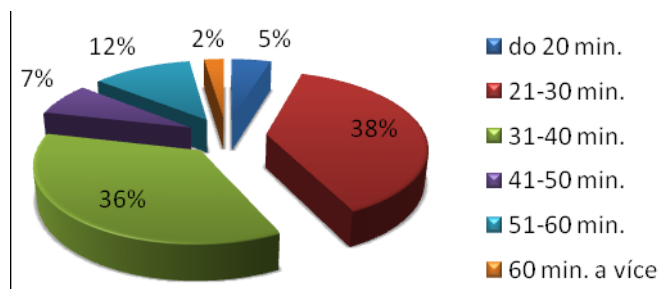


Optimální délka pracovního pohovoru

Otázka č. 5: Jaká je podle Vás optimální délka pracovního pohovoru?

Tato otázka navazuje na předchozí, s tím rozdílem, že uchazeči zde uvádějí, jak dlouho by měl trvat podle nich pracovní pohovor. Jednotlivé odpovědi jsou seřazeny v následujícím procentuálním pořadí, jak můžeme vidět na grafu 4.14.

Graf 4.14 - Optimální délka pracovního pohovoru

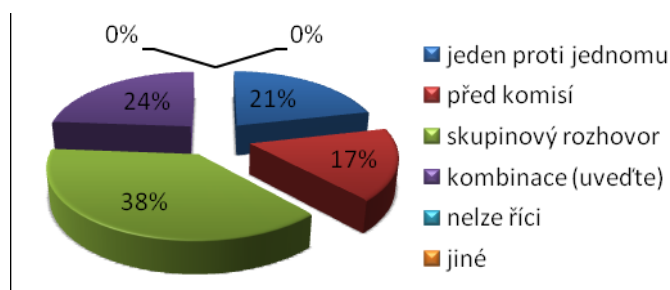


Druh pohovoru u výběrového řízení

Otázka č. 6: Jaký byl použit druh pohovoru u Vašeho výběrového řízení?

Úkolem bylo zjistit, jaký druh pohovoru absolvovali uchazeči o práci při svém výběrovém řízení, popř. jejich kombinace. Nejvíce respondentů podstoupilo formu skupinového rozhovoru (38%), druhou největší skupinu tvořili respondenti, kteří uvedli různé kombinace (24%). Jednalo se např. o ústní pohovor před komisí a písemnou část s cizího jazyka, jeden na jednoho a pohovor před komisí, zástupce HR a team leader na straně firmy a uchazeč. Třetí skupina s 21% uvedla, že pohovoru se zúčastnil jenom personalista a uchazeč. Poslední skupinu tvoří 17% respondentů, kteří byli postaveni před komisí.

Graf 4.15 - Druh pohovoru u výběrového řízení

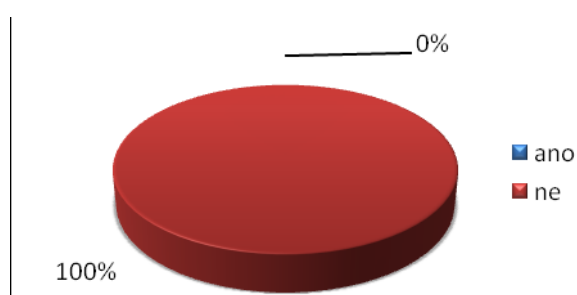


Diskriminace firmy při pohovoru

Otázka č. 7: Cítil/a jste se nějak diskriminován/a ze strany firmy při pohovoru? Pokud ano, uveďte jak.

Zde jsem se snažil zachytit, zda nedošlo k porušení dalšího z pravidel etiky slušného chování při pohovoru. Dotázaní zde měli možnost si vybrat z některých mnou zvolených variant nepřípustného chování (např. otázky se sexuálním podtextem, skákání do řeči). S grafu je jednoznačně vidět, že se jedná o firmu, která zaměstnává velmi zkušené a seriózní personalistky a personalisty.

Graf 4.16 - Diskriminace firmy při pohovoru

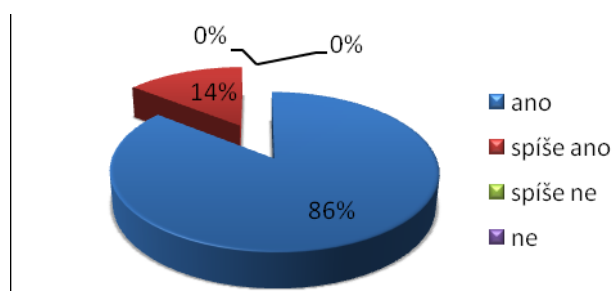


Prostor pro dotazy uchazeče

Otázka č. 8: Byl Vám dán dostatek prostoru pro vaše dotazy?

Umožnění prostoru ke kladení dotazů ze strany uchazeče představuje pro něj příležitost ujasnit si případné nesrovnalosti, které mu nebyly sděleny nebo je poprvé nepochopil. Jak můžeme ovšem v grafu vidět, personalisté přistupují k řešení této situace velmi svědomitě. Dávají uchazečům jednoznačně dostatek prostoru k dotazům. Někteří však nesouhlasí zcela úplně (14%) s tímto názorem, ale v celkovém porovnání se jedná o jasnou odpověď.

Graf 4.17 - Prostor pro dotazy uchazeče

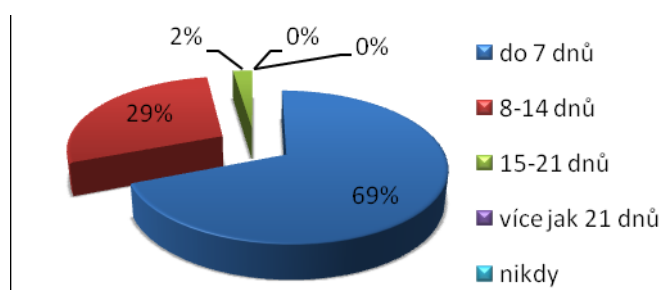


Doba čekání na výsledek výběrového řízení

Otázka č. 9: Řekli Vám, dokdy vás budou informovat o výsledku (zpětné vazbě) výběrového řízení?

Záměrem otázky je prozkoumat dobu zpětné vazby výběrového řízení, o které byli informováni uchazeči o zaměstnání personalisty firmy. S možností porovnání na základě informací poskytnutých personalisty a skutečnou dobou informovanosti o výsledku výběrového řízení (viz. Otázka č. 10) 69% dotázaných uvedlo, že budou informováni o výsledku do 7 dnů. Dvaceti devíti procentům bylo řečeno, že obdrží odpověď do 14 dnů. Pouze dvěma procentům z nich sdělili, že budou informováni nejpozději do 21 dnů.

Graf 4.18 - Doba čekání na výsledek výběrového řízení

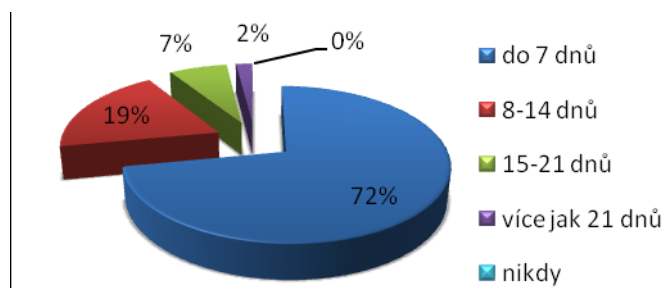


Skutečná doba čekání na výsledek výběrového řízení

Otázka č. 10: Dokdy jste dostal/a ve skutečnosti odpověď o výsledku výběrového řízení?

Účelem bylo odhalit dobu trvání zpětné vazby, čili dokdy firma skutečně informovala uchazeče o zaměstnání o výsledku rozhodnutí, zda postoupil do dalšího kola nebo byl přijat. 72% dotázaných uvedlo, že byli skutečně informováni o výsledku do 7 dnů, skoro $\frac{1}{5}$ obdržela odpověď do 14 dnů, sedm procent uchazečů do 21 dnů a zbývajících respondenti se dozvěděli skutečný výsledek po více než 21 dnech.

Graf 4.19 - Skutečná doba čekání na výsledek výběrového řízení



Otázky ohledně adaptace

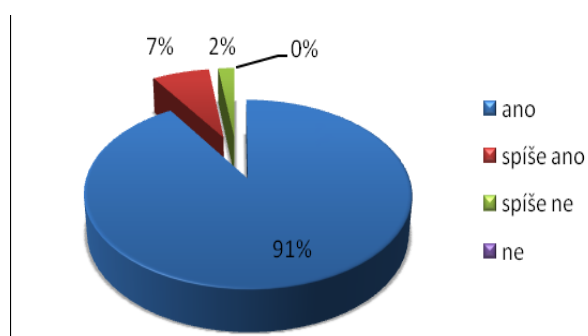
Seznámení se s nadřízeným a spolupracovníky

Otázka č. 1a: Byl Vám představen Váš nadřízený?

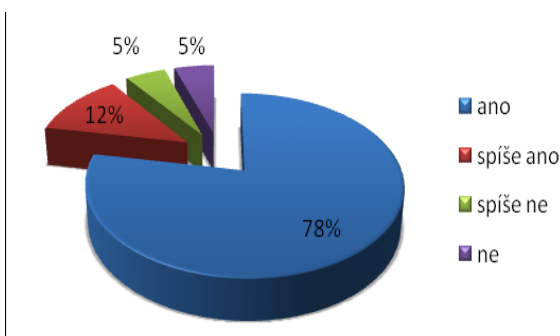
Otázka č. 1b: Byl/a jste představen/a na pracovišti kolegům?

Otázky č. 1a) a 1b) jsou si dost podobné. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že u prvně zmiňované se jedná o představení nadřízeného novému zaměstnanci, pod kterým bude pracovat, a v případě druhé otázky se jedná o seznámení s kolegy na pracovišti, kde bude zaměstnanec vykonávat svou pracovní činnost. Můžeme rovněž porovnat, kdo byl ve větší míře představen, zda nadřízený či spolupracovníci. Jak to dopadlo, můžeme vidět v níže znázorněných grafech.

Graf 4.20 - Seznámení se s nadřízeným



Graf 4.21 – Seznámení se spolupracovníky

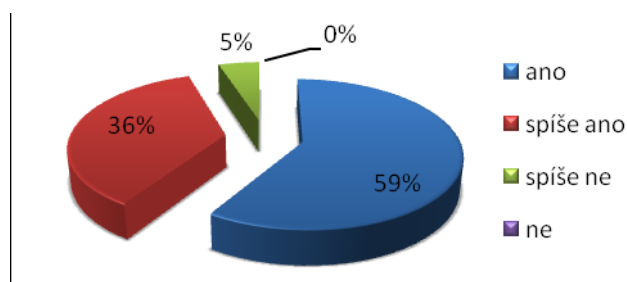


Informovanost o náplni práce

Otázka č. 1c: Bylo Vám řečeno, co bude náplní Vaší práce?

Jak už sama otázka napovídá, zajímalo mě, zda byl nový zaměstnanec seznámen s náplní práce, kterou bude vykonávat na svém pracovišti. Na znázorněném grafu lze vidět, že větší skupině respondentů byly sděleny tyto informace (59%) při jejich adaptaci. Dalším třiceti šesti procentům dotazovaných se svěřili s odpovědí spíše ano a zbylým 5% nebylo spíše řečeno, co se od nich očekává v pracovním nasazení.

Graf 4.22 - Informovanost o náplni práce

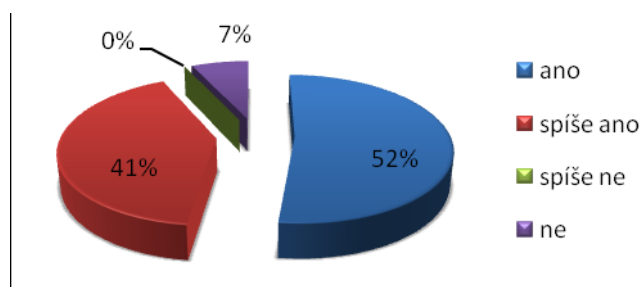


Spokojenost s tutorem

Otázka č. 1d: Věnoval se Vám tutor dostatečně?

Zde se zaměřím na tutora neboli rádce a pomocníka v případech, kdy si nový pracovník neví rady. Jedná se o zkušeného kolegu na pracovišti, kterému je svěřen nový zaměstnanec na zaučení. Z grafu můžeme vyčíst, že asi polovina dotázaných (52%) bylo se svým tutorem spokojeno, jelikož jim věnoval dostatečnou pozornost a byl jim nápomocen. Tak jako u druhé velké skupiny (41%) respondentů, kteří spíše byli spokojeni s pomocí, kterou jim poskytnul. Vyskytla se ale i sedmiprocentní skupinka, kterým se jejich rádce nevěnoval dostatečně, a tedy museli spoléhat převážně jen na sebe a své schopnosti. Byli jednoduše řečeno: „hozeni do vody“.

Graf 4.23 - Spokojenost s tutorem

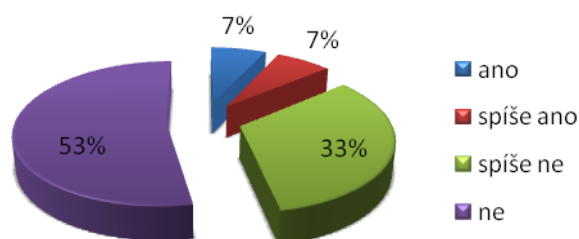


Utajování informací ze strany kolegů

Otázka č. 1e: Neutajovali Vám kolegové na pracovišti nějaké informace?

Zde mě zajímalo, jestli nedochází k negativnímu chování ze strany kolegů k novému zaměstnanci na pracovišti ve formě utajování informací, které by ho mohly určitým způsobem poškodit nebo ztížit jeho práci. Jak jsem očekával, našli se zde spolupracovníci, kteří velmi rádi utajovali některé informace a tedy i problémy, ať už ve velké (7%) nebo spíše menší míře (7%). Naopak více jak polovinu tvořili respondenti (53%), kteří se nesetkali s tímto jednáním. Zbývajících třicet tři procent dotázaných spíše nemělo s tímto problémem.

Graf 4.24 - Utajování informací ze strany kolegů



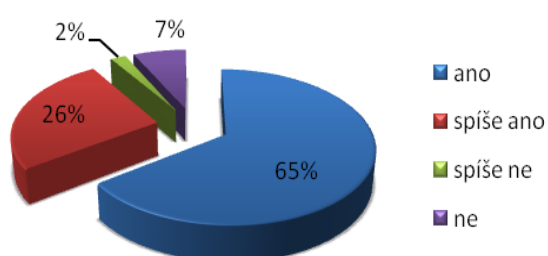
Možnost a zájem navštěvovat porady

Otázka č. 1f: Měl/a jste možnost chodit na porady během procesu adaptace?

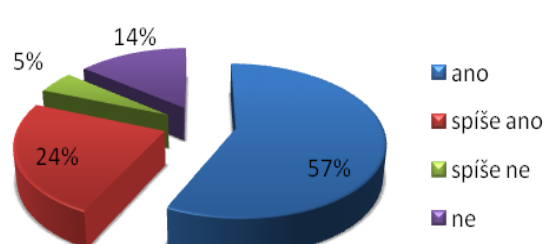
Otázka č. 1g: Měl/a jste zájem chodit na porady během procesu adaptace?

Jako u předchozích dvou otázek na začátku adaptace, i zde máme příležitost pro porovnání. Zde se jedná o možnost (otázka č. 1f) a zájem (otázka č. 1g) navštěvovat porady ze strany zaměstnance. Grafy nám zobrazují, jak se k tomu postavila firma a zaměstnanec sám. Je vidět, že zaměstnanci měli dostatečně velký zájem podívat se na některé porady během procesu adaptace, ale nebylo jim to firmou dovoleno.

Graf 4.25 - Možnost navštěvovat porady



Graf 4.26 – Zájem navštěvovat porady

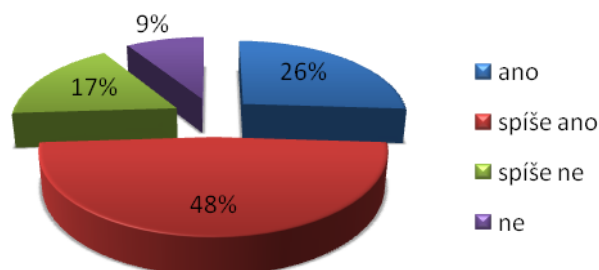


Spokojenost s firemními materiály pro zapracování

Otázka č. 2: Když jste nastoupil/a na nové pracovní místo, pomohly Vám materiály (brožura) od firmy, které jste si mohl/a nastudovat pro lepší a rychlejší zapracování?

Otázka se zabývá tím, zda zaměstnanec měl k dispozici např. brožuru a jestli obsahovala informace, které mu byly nápomocny k překonání prvních pracovních překážek. Zjistilo se, že $\frac{1}{4}$ zaměstnanců pomohly materiály dané k dispozici firmou, téměř polovině dotázaných spíše pomohly, 17% uvedlo jako svou odpověď spíše ne a zbývajícím 9% nepomohly vůbec. Důvod byl jednoznačný - neobdrželi žádnou brožuru nebo jen takovou, v níž byly uvedeny jen obecné informace týkající se firmy.

Graf 4.27 - Spokojenost s firemními materiály pro zapracování

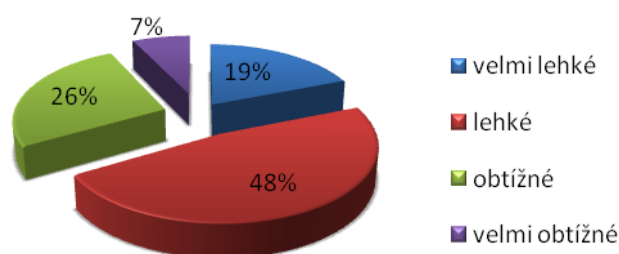


Způsob zapojení se do pracovního procesu

Otázka č. 3: Jaké to bylo pro Vás zapojit se do pracovního procesu?

Začlenění do pracovního procesu je velmi důležité pro nového zaměstnance. Představuje pro něj překážku, které se musí postavit čelem a s pozitivním přístupem. Právě to bylo primárním cílem dalšího zjištění. Pro téměř 1/5 z nich bylo začlenění bezproblémovou záležitostí a dalších 48% se lehce zapojilo do procesu. Opačného názoru byli respondenti, pro které bylo obtížné (26%) s tímto se ztotožnit. Pro sedm procent zbývajících bylo hlavním problémem učit se nové věci a psychická náročnost, které byli nuceni podstoupit.

Graf 4.28 - Způsob zapojení se do pracovního procesu



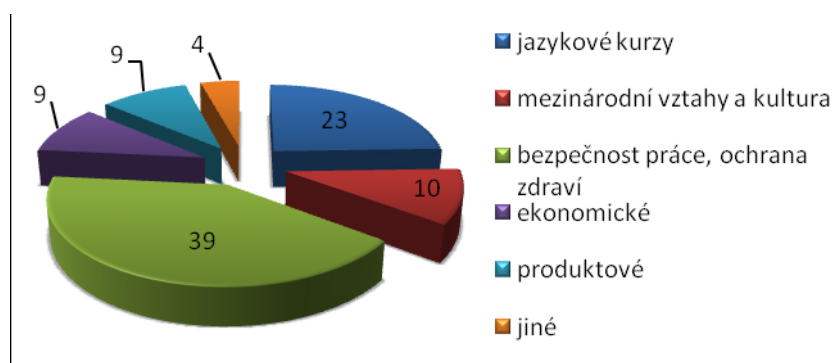
Možnost a typy školení během adaptace

Otázka č. 4: Prošel/prošla jste si během procesu adaptace školením (možnost více odpovědí)?

Úkolem otázky bylo zjistit četnost jednotlivých školení, kterými zaměstnanci prošli během adaptace, a na základě toho zjistit, které byly nejvíce využívány či používány. Na prvním místě, jak se dalo i předpokládat, zaměstnanci prošli školením týkajícím se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na druhém místě se jednalo o jazykové kurzy pro zdokonalení jejich schopností. Třetí v pořadí skončilo školení ohledně mezinárodních vztahů a kultury, které bylo následováno ve shodném počtu ekonomickým a produktovým školením.

Na závěr jsou uvedena školení, která zaměstnanci podstoupili, ale nebyla v možnostech, jež jsem navrhl. Jednalo se o školení týkající se softwaru používaného ve firmě, dále tematické k náplni práce nebo tzv. vstupní, ve kterém byly probírány základní informace o firmě a jejím fungování.

Graf 4.29 - Možnost a typy školení během adaptace



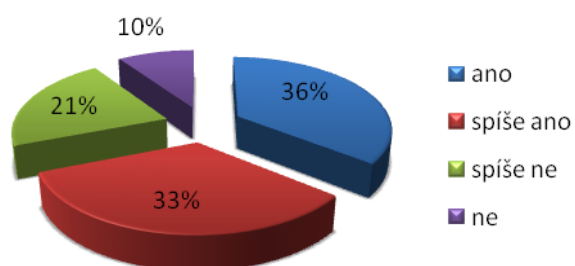
Spokojenost se školením

Otázka č. 5: Pomohlo Vám školení ve Vaší práci?

Zde jsem se zaměřil na to, zda potřebné školení pomohlo svým způsobem novému zaměstnanci k jeho adaptaci v pracovním prostředí a hlavně k lepšímu výkonu jeho práce. Školení by totiž mělo podpořit zaměstnance, aby se stal v co nejkratší době pro firmu přínosný.

Třicet šest procent zaměstnanců, kteří absolvovali školení, bylo s nimi nadmíru spokojeno, jelikož jim velmi pomohla. Dalších třicet tři procent dotázaných odpovědělo, že pro ně bylo spíše jen přínosem. Na opačném pólu tohoto hodnocení spíše nepomohlo prodělané školení 21% respondentů a 10% dokonce vůbec. Důvody byly různé, např. zbytečnost některých školení, školené věci daný zaměstnanec už ovládal nebo nedokázal získané poznatky využít v praxi, jelikož byly zbytečné pro výkon jeho práce. Někteří dokonce uvedli, že se jednalo spíše jen o takovou formalitu.

Graf 4.30 - Spokojenost se školením



Vlastní názor na adaptaci jako celek

Otázka č. 6: Co Vás během adaptace zklamalo a co byste naopak zlepšil/a? (otevřená otázka)

Z obecného hlediska se jedná o připomínky zaměstnanců k procesu adaptace. Nechal jsem tedy na vlastním názoru dotazovaného, jak se k této otázce postaví, jelikož se jedná spíše

o doplňkovou otázku, která mi může napovědět, co by se případně dalo ještě zlepšit v oblasti adaptace, a já tak mohl navrhnout pro firmu následná opatření.

- zaučení a pozornost ze strany nadřízeného
- nejasná organizační struktura
- špatné načasování školení (důvod byl, že respondent absolvoval školení příliš pozdě, kdy dané věci už ovládal a stalo se pro něj už zbytečným)
- slib o možnosti navštěvovat jazykový kurz (důvodem, že jej daný respondent nemohl navštěvovat, bylo jeho kapacitní omezení)

4.2 Závěrečné shrnutí dotazníkového průzkumu

Dotazník byl rozdělen na otázky týkající se třech oblastí, které představují podstatu mé diplomové práce. Jednalo se o oblasti získávání, výběru a adaptace zaměstnanců a k tomu pár demografických otázek, které byly přidány jako doplňková součást.

Na začátku dotazníkového průzkumu jsem se snažil zjistit skladbu zaměstnanců společnosti Siemens, s.r.o. podle pohlaví, věku, vzdělání a doby zaměstnání, po kterou jednotliví dotazovaní pracují ve společnosti (v samotném dotazníku jsou demografické otázky uvedeny až na jeho konci pro odlehčení). Jak z něj vyplynulo, převážnou část tvořily ženy (67%) a zbytek v menším počtu 33% muži. Dále jsem se na základě rozhovoru s personalistkou dozvěděl, že v Siemensu převážnou část zastoupení mají skutečně ženy, a to v průměrném věku cca 27 let (jedná se např. o administrativní pozice). U mužů, kteří mají větší zastoupení pro změnu v technických divizích, se jejich věk pohybuje v průměru kolem 40 let.

Mimo jiné z šetření vyplynulo, že firma upřednostňuje převážně mladé lidi, kteří jsou ambiciózní a dokážou přinést do firmy spoustu nových nápadů. Což je důvodem, že firma neustále vyvíjí nové technologie, které přispívají k lepšímu zítřku světa. Pokud se vrátíme zpět k věku, pohybuje se mezi 20.-30. rokem života člověka z celkového počtu dotázaných.

Firma upřednostňuje v případě vzdělání hlavně vysokoškolsky vzdělané zájemce, kteří se dokážou mnohem rychleji uplatnit v zaměstnání a přitom mohou být pro firmu větším přínosem, ať už se svým pozitivním a kreativním myšlením nebo lepším vzděláním, popř. obojím. Proto chválím přístup, díky kterému dávají šanci absolventům škol, již nemají prozatím žádnou praxi, protože v dnešní době ne každá firma zaměstná ihned člověka bez praktických zkušeností.

4.2.1 Získávání zaměstnanců

Nyní se budu věnovat oblasti týkající se získávání uchazečů a uvedu pár otázek a postřehů, které mě zaujaly. První zmíněnou otázkou bylo, odkud se dozvěděli uchazeči o volném pracovním místě. Většina dotázaných odpověděla, že informace našli na internetu. Ať už se jednalo o webové stránky společnosti nebo jiné, které nabízejí práci. Samotného mě to vůbec nepřekvapilo, jelikož internet je v dnešní době hojně využívaným způsobem, jak získat jakékoliv informace. Navíc pro společnosti se stává internet velmi levnou a snadnou možností nabídky jejich volného pracovního místa. Naopak mě překvapilo, že nikdo neuvedl jako zdroj úřad práce, který je podle mého názoru jedním z hlavních, který nabízí uchazeče na trhu. Po rozhovoru s personalistkou jsem se nakonec dozvěděl, že firma nabízí své volné místa jen prostřednictvím internetu nebo zadá své požadavky na pracovní místo personální agentuře, která má za úkol najít vhodné uchazeče.

Další zajímavá otázka, kterou jsem položil zaměstnancům firmy v dotazníku, se týkala toho, co bylo motivačním stimulem k zaslání jejich životopisu právě do této firmy. Pro většinu z nich představuje hlavní pohnutku atraktivita práce doplňovaná možností kariérního postupu. Menší podněty už představovaly mzdové podmínky a flexibilita. Zvláště u mzdových podmínek jsem byl ovšem překvapen, že peníze nejsou pro zaměstnance prioritou (kolik dostane zapláceno za svou práci), jelikož v dnešním životě právě tento faktor představuje jednu z hlavních složek společenského blahobytu každého člověka. Zároveň na tento poznatek navazuje otázka, co chybělo uchazečům v nabídce práce zveřejněnou ve formě inzerátu, kde většina zaměstnanců uvedla, že jim chyběla uvedená výše platu. To bylo asi důvodem problému, že mzdové podmínky byly uvedeny mezi spodními příčkami motivace k zaslání životopisu.

4.2.2 Výběr zaměstnanců

Další oblast, kterou jsem se zabýval, se týkala výběru budoucích zaměstnanců. V dotazníku jsem uvedl otázky, které začínaly spokojeností uchazeče s prostředím a představením zástupce firmy přes připravenost výběrové komise u pohovoru a dobu jeho trvání až po samotné informování uchazeče o výsledku (zpětné vazbě) výběrového řízení.

U většiny zmíněných otázek se objevovaly odpovědi, které směřovaly k velké spokojenosti s prostředím a zástupcem firmy nebo připravenosti výběrové komise, která s uchazečem vedla přijímací pohovor. Nenašly se zde žádné výkyvy, které by tak zapříčinily nějakou výraznou námitku. Osobně to shledávám jako velké pozitivum pro firmu. Lze aspoň

vidět, že zaměstnává opravdu zkušené zaměstnance ve svém oboru, kteří se snaží být připraveni na jakoukoliv situaci.

Za zmínku snad jen stojí porovnání skutečné délky pracovního pohovoru s optimální délkou pohovoru podle jejich představ, které uváděli samotní uchazeči. U obou zmíněných vyšlo, že pohovor trval v rozmezí buď 21-30 min. nebo 31-40 min. Výsledky u první varianty (skutečnost) vycházely v procentech 31% a 29%. Druhá varianta (optimálnost) vyšla 38% a 36%. Můžeme tedy vidět rozdíl v tom, že podle uchazečů délka pracovního pohovoru by mohla být klidně delší, než skutečně byla. Dosti mě překvapily výsledky, kdy pohovor trval dokonce méně než 20 min nebo více než jednu hodinu. Položil jsem tuto otázku personalistce mně přidělené, protože jsem se chtěl dozvědět pravý důvod. Příčinou bylo to, že některé pracovní pozice si vyžadují mnohem náročnější pohovor než např. administrativní. Proto i ta délka je tomu tak přizpůsobena.

V případě ostatních otázek týkajících se diskriminace při pohovoru, dostatku prostoru pro dotazy uchazeče při přijímacím pohovoru se mi dostalo kladné odezvy.

U otázky ohledně informování o výsledku výběrového řízení se firma ozvala uchazečům nejčastěji do 7 dnů, tak jak jim slíbili. Nejpozději je však informovali do 14 dnů. Pouhým dvěma procentům z nich se skutečně ozvala až po 21 dnech. Což je podle mého názoru dosti dlouhá doba, ale to je spíše výjimka, na kterou jsem narazil v dotazníkovém šetření. Je vidět, že firma se snaží dostát svým závazkům a nenechávat zbytečně čekat uchazeče, aby měli možnost hledat práci někde jinde. Personalisté se snaží zpracovat data co nejrychleji, jak je to jen možné, aby mohli vydat konečné rozhodnutí o výběrovém řízení.

4.2.3 Adaptace zaměstnanců

Je poslední oblastí, která je v mé diplomové práci rozebírána. Obsahuje nejvíce otázek z celého dotazníku, které jsou zaměřeny na začátku na seznamování a vztahy na pracovišti. Následuje otázka ohledně firemních materiálů (brožur), které mají pomoci novému zaměstnanci v jeho rychlejším zapracování, až po vyjádření respondentů ke školení, kterým si prošli. Jako doplňkovou otázku jsem zde na závěr uvedl proces zlepšení adaptace. Ponechal jsem ji otevřenou, aby tak mohli vyjádřit své myšlenky a postoje k danému procesu.

A teď zpátky k některým otázkám a zajímavostem v procesu adaptace. Z výzkumu vychází, že firma si potrpí na dobré mravy a dodržování etiky u seznamování nového zaměstnance s nadřízeným (98%) nebo představení jeho budoucích spolupracovníků (90%). Jak je ovšem vidět, neplatí to vždy. Důvod, proč se tak stalo, se mi nepodařilo zjistit. Mohu

jenom tušit, že příčinou byl nedostatek času a vyčerpání nadřízeného a nezájem nebo nepotřeba tutora představit novému zaměstnanci jeho kolegy. Popřípadě sami budoucí spolupracovníci neměli zájem se s novým kolegou seznámit. Na to navazuje vlastně další otázka týkající se utajování informací kolegy na pracovišti, kdy z velké části se sice jednalo o bezproblémovou záležitost, ale našlo se pár respondentů, kteří nesouhlasili s tímto názorem. Na druhou stránku je plně chápu, protože znalosti představují jejich know-how a v případě ztráty této výhody také možnost přijít o práci. Zejména u starších ročníků to je velké riziko. Navíc když firma upřednostňuje hlavně mladé a perspektivní lidi.

Co se týče informovanosti o náplni práce zaměstnance a jeho tutora, zde nebyly opět žádné výkyvy naopak jenom pozitiva. Tutor se věnoval svému svěřenci v rámci svých možností dostatečně. Respondenti s ním neměli problémy, až na 7% dotázaných, kterým se nedostalo žádné pozornosti ze strany jejich poradce v procesu adaptace. Co zapříčinilo tento problém, zůstalo tajemstvím.

V adaptačním procesu snad každý prošel na začátku určitým školením nebo školeními. Proto i já jsem zaměřil dvě otázky právě na toto téma. Snažil jsem se zjistit, na které školení kladla firma hlavní důraz a která školení absolvovalo nejvíce zaměstnanců s počtu dotázaných.

S šetření vyplynulo, jak se dalo i předpokládat, že největší četnost byla naměřena u bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toto školení v dotazníku přirozeně neuvedl každý respondent, jak jsem zjistil při podrobném prozkoumání, a tedy nebyla stoprocentní, což je chyba. Těžko říci, proč zrovna nevyplnili tuto kolonku.

Druhá největší hodnota se týkala jazykových kurzů, ale nebyla i přesto podle mého očekávání dosti využita. Já osobně shledávám toto školení jako hodně podstatné, jelikož se jedná o zahraniční společnost a komunikace probíhá na některých pracovních místech pouze v cizím jazyce.

Další školení, které dotazovaní navštěvovali, ale ne v tak velkém počtu byly mezinárodní vztahy a kultura, ekonomické, produktové a další, jež se týkaly jejich pracovního zaměření spojeného s pozicí. Druhá otázka týkající se školení směřovala k tomu, zda zaměstnancům pomohlo v jejich práci. Setkal jsem se přitom s kladným (69%) i záporným (31%) zjištěním. K negativnímu postoji dané otázky je vedly rozdílné důvody (např. zbytečnost některých školených věcí, které už daní zaměstnanci ovládali). Ve svém šetření jsem se dokonce setkal s odpovědí, že zaměstnanec neprošel vůbec žádným školením, což se mi nechce vůbec věřit.

U závěrečné otázky jsem se snažil zjistit, co si myslí zaměstnanci o celém procesu adaptace. Z odpovědí vyplynulo, že firma má svůj adaptační plán pro nového zaměstnance připraven opravdu dobře. Převážná většina z nich vyslovila velkou spokojenost s celým procesem adaptace (od seznámení s nadřízeným přes pomoc tutora a absolvování školení), který je na vysoké úrovni. Jak to bývá, i zde se objevily negativní hlasy, se kterými by měla firma počítat. Nikdy není totiž všechno stoprocentní. Jednou z variant, jak tomu zabránit, je poučit se z chyb a v budoucnu tomu tak předejít.

4.3 Telefonický rozhovor s personalistkou

Tato podkapitola pojednává o telefonním rozhovoru s personalistkou, která mi byla přidělena a poskytla mi další doplňující informace o průběhu celého procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve firmě (jeho postup, metody a nástroje). Tyto informace slouží zároveň k porovnání s výsledky, které jsem získal z dotazníkového průzkumu.

Vnitřní a vnější zdroje

První dvě základní otázky, které si každý personalista musí položit, jsou: „Kde hledat lidské zdroje a hlavně odkud čerpat?“. Zde nám vyvstávají dvě možnosti, odkud můžeme získat nové zaměstnance, buď z interních nebo externích zdrojů. Personalisté firmy používají samozřejmě obě dvě možnosti, ale opět záleží na pracovním místě, které se chystají obsadit. Interní zdroje firma využívá hlavně, pokud se jedná o technické pracovníky a odborníky ve své oblasti. Takoví to zaměstnanci jsou hodně nákladní z hlediska získání až po samotné zaškolení, jelikož neznají a nevědí, jak to na pracovišti chodí. To je důvodem proč personalisté „šahají“ při výběru nejprve do vnitřních zdrojů. Co se týče pozic GSS, tak ty nikdy nevybírám z vnitřních zdrojů, ale naopak z vnějších zdrojů. Na tyto pozice jsou vybíráni obzvláště junioři a absolventi škol. Při výběru u technických pozic jsou na prvním místě vnitřní zaměstnanci firmy, jelikož firma nemusí vynakládat peníze na jejich zaškolení apod., protože už všechno znají a vědí, jak to ve firmě funguje. Málokdy se stane, že se provádějí u technických pracovníků výběrová řízení. Ve většině případů je přímo jeden člověk vybrán. Pokud i přesto nenajde personalista vyhovujícího adepta na vybranou pozici, tak následuje výběr z absolventů škol.

V případě administrativních pozic u technických divizí, např. ekonomka obchodu nebo asistentské pozice, se volí obsazování lidí z GSS. Pokud se to nepodaří, tak se obsazují lidé z vnějších zdrojů.

Z obecného hlediska z vnitřních zdrojů jsou vybíráni hlavně senioři (např. účetní senior, účetní hlavní knihy) a z vnějších zdrojů jsou naopak získáváni junioři (např. nákupčí junior). Pokud se jedná o pozici, kde je třeba ovládat zcela nový jazyk (např. turečtina), tak se to nerozděluje a vybírá se z obou. Nehledí se na to, jestli je junior nebo senior, jelikož je dosti obtížné získat takového zaměstnance, kteří ovládají požadovaný jazyk, z vnitřních zdrojů.

4.3.1 Získávání a výběr nového zaměstnance

Všechno se odvíjí od toho, na které pracovní místo se daný uchazeč hlásí. Na pozice GSS (Global Shared Services) se převážně získávají lidé, jako je např. účetní junior, nákupčí apod. Jednotlivá volná nebo zcela nově vznikající pracovní místa jsou před tím, než začne samotné získávání, konzultovány a definovány s manažery, popřípadě pokud se jedná o technické pozice, tak i s jinými pracovníky v oboru. Poté, co je vše prokonzultováno a odsouhlaseno, personální útvar vydává inzerci pracovního místa, kterou umístí na svých webových stránkách. Kromě nich umísťuje firma ještě inzeráty na www.sprace.cz, www.jobs.cz a spolupracuje také s personálními agenturami, kterým zadá základní informace a zbylou práci nechá již na nich (jak a kde jim sežene vhodné zaměstnance). Na agenturách nechávají hlavně náročné technické pozice, jelikož jsou z vnitřních zdrojů velmi těžko k sehnání. Pokud chce ale nabrat více lidí najednou, používá při svém náboru tzv. náborovou kampaň - tzn. inzerci např. v tisku, spoty v rádiu apod.

Standardní náležitosti inzerátu společnosti:

- Název pozice
- Náplň práce podle pozice a lokalita výkonu práce
- Co očekávají od uchazečů - AJ na komunikativní úrovni, NJ je výhodou; vzdělání (upřednostňují vysokoškolské); uživatelská znalost programů sady Office apod.
- Co nabízí uchazečům (atraktivní finanční ohodnocení, příležitost k seberealizaci)

Každý uchazeč o dané pracovní místo zasílá životopis v českém i anglickém jazyce a motivační dopis. Pokud si vedoucí pracovník firmy vyžádá fotografii uchazeče, musí být rovněž dodána. Firma ovšem nechává na samotném uchazeči o práci, jak se bude sám prezentovat firmě.

Po sběru dat o všech přihlášených uchazečích následuje výběr na základě zaslaných životopisů, aby se tak zúžil výběr. Poté co probere spoustu životopisů a informací o

jednotlivých uchazečích a následném zúžení osloví firma telefonicky „vyvolené“ a provede s nimi pohovor.

Na základě tohoto telefonického rozhovoru se pak dále rozhodne, zda vyhovuje daný člověk jejich představám a požadavkům na volné pracovní místo, aby jej mohla přizvat následně k ústnímu pohovoru. Doba trvání tohoto telefonického rozhovoru je standardně 45 min., ale personální pracovníci GSS to zvládnou i za 30 min. Jedná se např. o pozice účetní junior, nákupčí junior.

Personalisté této společnosti používají dvě možnosti získávání a výběru zaměstnanců při svém rozhodování. Vše se odvíjí od toho, na kterou pozici se daný uchazeč hlásí. Mezi tyto dvě možnosti se řadí provádění výběru prostřednictvím běžného pohovoru nebo pomocí assessment centra (AC), když firma vybírá z velkého počtu uchazečů.

V případě prvně zmíněné varianty, kdy uchazeč prošel potřebnými předkoly, je přizván k prvnímu kolu ústního pohovoru. V tomto kole se používá rozhovor typu jeden na jednoho, čili naproti sobě sedí zaměstnanec personálního útvaru a samotný uchazeč. Tuto metodu firma používá v případě obsazování administrativního nebo manažerského místa. Ti, co obstojí, postupují dále do druhého kola, kde se již setkávají s převahou 3 na 1. Na straně firmy to jsou nadřízený, budoucí nadřízený a personalista a na straně druhé je samotný uchazeč. Druhého kola se ovšem mohou zúčastnit i další zaměstnanci společnosti, pokud si to vyžaduje pracovní místo. Mohou být přítomni např. dva team leadeři nebo projektový manažer.

Během prvního kola jsou zjišťovány základní informace o uchazeči, tzn. jeho motivace k zaslání životopisu, důvod odchodu z minulého zaměstnání, proč vůbec hledá práci, mzdové podmínky, datum nástupu apod. V druhém kole dochází k pokládání otázek k podrobnějšímu rozebrání životopisu, praxe a dalších otázek. Každý personalista má svoji metodu a své otázky, které má dopředu připraveny. Cílem je zjistit, co člověk umí, co chce dělat a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Vytvořit si tak jeho osobní profil.

Po absolvování druhého kola následuje závěrečné rozhodnutí o tom, kterého uchazeče si firma pro danou pozici vybrala, aby mu poté podala písemnou nabídku práce. Doba, za kterou má nový pracovník nastoupit do firmy, není vždy přesně stanovena, je tedy flexibilní. Záleží to na pozici, ale také na tom, zda nový zaměstnanec má např. ukončen svůj předchozí pracovní poměr v jiné firmě. Tato situace může vzniknout na základě hledání nového pracovního místa během výpovědní lhůty. Proto nejdříve musí ukončit předchozí zaměstnání,

které vykonával, a pak může nastoupit do nového. Tak se může tato doba pohybovat mezi 1 až 2 měsíci. Záleží to na tom, v jaké je situaci. Stává se, že může nastoupit už i za 14 dní.

Druhou možností získávání, která je personalisty používána, je assessment centre (AC). Samotné metodě předchází ještě pohovor 3 na 1, tak jako u předchozí zmíněné varianty. Zde se ovšem vynechává první zmíněné kolo výběru a přistupuje se přímo k druhému, po kterém následuje již samotné assessment centre. Společnost si nechala AC vytvořit podle svých představ externí firmou, takže úkoly jsou zaměřeny např. na pečlivost, přesnost, týmovou spolupráci apod. V případě, že personalistům nejsou ještě jasné všechny požadavky nebo se rozhoduje mezi více uchazeči, může provést s každým takovým ještě malé interview, které se provádí ještě též den.

Technická divize

Pokud se jedná o uchazeče na technicky zaměřená pracovní místa, tak opět zde záleží na obsazované pozici. Nejprve se provádí tzv. předvýběr, čili zúžení skupiny adeptů podle jejich předložených dokumentů a informací, které mají o nich personalisté k dispozici. Následně je prováděn další výběr. I zde firma používá buď již výše zmíněné varianty, jako u prvního a druhého kola, nebo spojení obou kol najednou, kdy je přítomen pohovoru rovnou i manažer na straně firmy. Assessment centra zde není již využíváno. U obsazování pracovních míst v technické oblasti je personalisty nejvíce používána varianta spojení obou kol najednou. Doba trvání pohovoru u technických pozic se pohybuje kolem 60 minut. Jedná-li se o náročnější pozici, doba se může prodloužit i na 75 min.

Nástroje používané firmou při výběru – telefonické výběry, jazyk (angličtina - priorita, němčina - výhoda) ústně, když to vyžaduje pozice, tak se provádí i test z daného jazyka, výkonnostní testy, psychotesty, psychodiagnostika u manažerských pozic. Co se týče testů, tak ty si nechává podnik vypracovávat externí firmou.

4.3.2 Náklady na pracovní pozici

Náklady na pracovní pozici od samotného počátku získávání přes výběr a samotnou adaptaci zaměstnance jsou velmi rozdílné mezi GSS a pracovníky technických divizí. U administrativních pracovníků se pohybují náklady na celkový proces zhruba kolem 500 000 Kč. Tato částka je způsobena i tím, že administrativní pracovníci se naučí svou práci mnohem

rychleji, a tak personalisté většinou už poznají během zkušební doby, jestli jim nový zaměstnanec přináší užitnou hodnotu, či nikoliv. U zaměstnanců technických divizí je doba trvání celého procesu rozprostřena až na 2 roky, než začne být produktivní a přinášet společnosti vytoužený zisk. Této delší době tedy odpovídají i příslušné náklady, které se pohybují v rozmezí 600 000 až 1 000 000 Kč.

4.3.3 Adaptace nového zaměstnance

Odvíjí se od oboru a zaměření zaměstnance, a tedy podle pracovního místa. Na začátku každé adaptace podepíše nový zaměstnanec dokumenty týkající se pracovně právní způsobilosti, které jsou mu předloženy personalistou. Během procesu adaptace prochází nový zaměstnanec několika školeními. Na prvním z nich, tzv. integračním školení, je seznámen se základními principy a úplně základními informacemi týkajícími se toho, co si musí před nástupem zaměstnanec všechno vyřídit (např. svou kartičku identifikace, na koho se může obrátit v případě vzniku problému, je mu ukázáno, kde bude pracovat, apod.). To vše se dozví od Business partnera (vedoucí pracovník oddělení HR), který mu potřebné věci ukáže a vysvětlí. Zaměstnanec má možnost vybrat si ze dvou termínů v jednom měsíci, kdy se má dostavit na toto integrační školení. Po skončení přichází na řadu velké integrační školení, kde je zaměstnanec seznámen s historií firmy, co vyrábí, jak funguje každé oddělení apod. Doba trvání tohoto velkého školení je jeden celý den. Přítomni na tomto školení kromě nových zaměstnanců jsou také zástupci centrálních oddělení a generální ředitel, který má k nim proslov, a je spojený s přivítáním zaměstnanců ve společnosti. Ve své podstatě se jedná o seznámení se s firmou a jejími představiteli.

Na závěr tohoto procesu přichází na řadu školení v rámci oddělení, nutné k výkonu jeho povolání. Dále firma nabízí ještě výuku IT programů, jazyků a na soft skills (komunikace, kreativita, osobnost týmového hráče). Školení jsou prováděna i mimo Českou republiku, zejména v Německu, kde má společnost Siemens své hlavní sídlo. Školení opět záleží od pozice.

Příklad pracovní pozice – inženýr řídicích systémů a ochrany v energetice

Adaptace pracovníka v technickém oboru se provádí ve firmě prostřednictvím tzv. Workshadowingu, neboli jinak řečeno stínování kolegy. Nový pracovník má tak možnost se seznámit s pracovním okolím, samotnou prací. Provádí práce v laboratoři, aby se dokázal rychleji adaptovat na novou práci. V této fázi vlastně dochází ke školení na základní systémy; pokud tyto systémy zvládne a ovládá rovněž práci v laboratoři, tak je vyslán s kolegou do

terénu, aby získal i praktické zkušenosti. Pokud veškerou práci už zvládá sám a není potřeba pomoci ze strany kolegy, pak je pracovník vyslán firmou na další školení, které tentokrát probíhá v zahraničí, a to v Německu. Zde dochází k prohlubování jeho kvalifikace. Jak již bylo uvedeno, náklady na takového pracovníka se pohybují mezi 600 tis. až 1 miliónem korun.

4.3.4 Zhodnocení procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnance

Před samotným zhodnocením firma uzavírá se zaměstnancem tzv. integrační dohodu, a to na dobu půl roku. V této dohodě jsou uvedeny cíle pro zaměstnance, které mu svěřila firma, aby je naplnil během této doby. Na začátku má cíle, jež jsou uvedeny v integrační dohodě, které musí splnit, a postupem času se zaměstnanci přidělují další mnohem důležitější cíle. Na základě toho personalisté zjišťují, v čem tento zaměstnanec vyniká a co mu naopak moc nejde. To jim následně pomůže v jeho dalším rozvoji, aby tak věděli, kterým směrem ho dále vést. A to vše se snaží zjistit již během zkušební doby.

Pokud zaměstnanec nedokáže tyto cíle jemu svěřené splnit během stanovené doby (½ roku), firma se s ním po zkušební době rozloučí, tj. po uplynutí 3 měsíců. V opačném případě, jestli dokáže zaměstnanec přesvědčit firmu o svých kvalitách a dokáže být pro ni prospěšný, tak zaměstnanci personalista nabídne pracovní smlouvu.

4.3.5 Spolupráce s absolventy vysokých škol

Trainee program

Trainee program je určen převážně pro studenty vysokých škol technického a ekonomického zaměření, kteří se nacházejí v posledních dvou ročnících vysokých škol. Studenti jsou zaměstnáváni na zkrácený pracovní úvazek, aby mohli získat praktické zkušenosti v různých odděleních, kde jim jsou poskytnuta odborná školení. Doba trvání adaptačního a rozvojového programu se pohybuje mezi jedním až dvěma roky.

Tento program je prováděn buď přímo v Praze, nebo ještě Brně či Ostravě. Probíhá vždy jednou ročně, kdy je uchazečům ponechán dostatečný čas na jejich přihlášení. Následně zhruba do měsíce po ukončení možného přihlášení se konají výběrová řízení. Ty, co si firma vybrala, jsou poté kontaktováni a informováni o dalších krocích.

Student je přidělen do oddělení, které odpovídá jeho dosaženému vzdělání, resp. i oboru, jež studuje, a to po dobu zpravidla jednoho roku. Po dobu trvání se nejprve seznamuje s okolím na pracovišti a spolupracovníky, učí se novým věcem a chodu pracoviště. Ze začátku

jsou mu přidělovány jednodušší úkoly a až časem, pokud se projeví jeho šikovnost s dobrým přístupem, jsou mu přidělovány mnohem zodpovědnější práce. Po vypršení doby trvání programu následuje zhodnocení pracovních výsledků studenta. A na základě toho se pak personalista rozhodne, zda mu bude nabídnuta pracovní smlouva a jeho pokračování v oddělení, ve kterém vykonával svoji dosavadní činnost.

Požadavky na studenty:

- Znalost českého jazyka a jazyka anglického nebo německého na komunikační úrovni. Německý jazyk není ovšem podmínkou, ale je velkou výhodou, jelikož se jedná německou společnost a tedy na některých pozicích je častá komunikace v německém jazyce, tak jako tomu je např. na pobočce v Ostravě.
- Vlastní iniciativa a aktivní přístup k řešení problémů
- Ochota učit se novým věcem se zájmem o vlastní vzdělávání
- Dobré komunikační a organizační schopnosti

Firma na oplátku nabízí studentům práci na zkrácený pracovní úvazek, jak již bylo zmíněno výše. Dále nabízí studentům možnost využít a zlepšit si své jazykové dovednosti, zdokonalit se ve své profesi s následným rozvojem a možností podílet se na řešení projektů. Dobře odvedenou práci dokáže velmi dobře finančně ocenit.

Prospěchové stipendium

Toto stipendium je poskytováno studentům technického zaměření, především pro obor strojírenství a elektro silnoproud. Jedná se o podporu nejenom finanční, ale také odbornou. Výše tohoto stipendia se odvíjí podle průměru známek, kterých student ve škole dosahuje.

Management shadowing program

Je program, při kterém dochází ke stínování (sledování) práce vrcholových manažerů a poznávání jejich práce. Doba trvání tohoto programu je 14 dní, během nichž má student příležitost zjistit, co taková práce top manažera obsahuje. V první týdně je student obeznámen se společností jejími základními cíli a strukturou oddělení, ve kterém bude po dobu stínování přítomen. Druhý týden je už přiřazen manažerovi, kterého sleduje při práci, každý den a hodinu. Má možnost spolupodílet se na řešení problémů, účastnit se skoro veškerých jednání, která během tohoto týdne nastanou, a aktivně se podílet na chodu vybraného oddělení, do

kterého byl umístěn. Nábory se provádějí v září, kdy vybraný student během měsíce října nastupuje do firmy. Bohužel momentálně žádný takovýto program neběží.

Mezi další varianty spolupráce firmy a studentů patří např. brigády, podílení se na vypracování bakalářských a diplomových prací. Dříve firma vypisovala svá vlastní témata prací, ale nakonec od toho upustila a v současné době je to už individuální záležitost, kdy student přichází s určitým návrhem a na základě toho se rozhodnou, zda mu to umožní, či nikoliv.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole se budu snažit pro společnost Siemens, s.r.o. navrhnout a doporučit řešení, která by jí mohly pomoci odstranit problémy, na které jsem narazil během dotazníkového šetření, a vylepšit tak jejich dosavadní proces.

Pro lepší zachycení současného stavu ve společnosti jsem použil nejenom informace, které jsem nashromáždil prostřednictvím dat získaných z dotazníků od jednotlivých zaměstnanců, ale také z firemních materiálů a z rozhovoru s personalistkou, jež mi byla přidělena. Zejména díky rozhovoru jsem získal lepší představu o chodu personálního útvaru a informace z něj získané mi pomohly k upřesnění vzniklých nesrovnalostí a mylných domněnek.

Ve výše zmíněné společnosti jsem uskutečnil průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, kde jsem pokládal otázky týkající se oblastí získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Úvodem, než začnu probírat jednotlivé problémy, bych chtěl konstatovat, že se jedná o velkou mezinárodní společnost známou po celém světě, a tedy nebylo možné najít výrazný problém v jejím velmi dobře propracovaném systému při získávání nového zaměstnance až po jeho začlenění na pracovišti. A tudíž nebylo možné z mé strany poskytnout příliš mnoho návrhů a doporučení k jeho zlepšení. Jedná se o menší nedostatky, na které chci upozornit, aby mohly být napraveny a došlo tak k větší efektivitě procesu.

Menší nesnáze se týkaly:

- a) inzerce nabízeného místa a jejích náležitostí,
- b) spokojenosti s celým procesem, kterým zaměstnanec prochází,
- c) informovanosti o zpětné vazbě při výběrovém řízení,
- d) způsobu zapojení se do pracovního procesu,
- e) možnosti školení
- f) a názoru na celkový proces adaptace.

Ve sféře získávání uchazečů mi na základě dotazníkového šetření vyplynuly dva nedostatky. Prvním z nich byl případ, kdy jsem se ptal respondentů, co jim chybělo u inzerátu nabízeného pracovního místa poskytovaného firmou. Většina dotázaných zaměstnanců mi odpověděla, že na prvním místě postrádala v nabídce práce údaj o výši platu a na druhém

místě také datum ukončení výběru, dokdy mohou zasílat své životopisy. Když jsem se sám díval na webové stránky společnosti Siemens v sekci kariéra, opravdu tam údaje chyběly. Našel jsem samozřejmě i inzeráty, u kterých údaj o výši platu byl uveden, ale to bylo jenom u některých. Podle mého názoru údaj o výši platu představuje velmi rozhodující faktor člověka při hledání práce a určitě jej zajímá, kolik na daném pracovním místě dostane zapláceno za svou dobře odvedenou práci. Jelikož výše platu ovlivňuje nejenom jeho postavení ve společnosti, ale také rodinný blahobyt. Proto bych doporučil tímto firmě, aby uváděla tuto položku ve svých inzerátech (alespoň v brutto hodnotě), aby uchazeči o zaměstnání měli možnost většího výběru a hlavně představy o finančním ohodnocení pracovní pozice, kterou budou při získání práce ve formě peněz případně dalších forem dostávat. Díky tomu firma získá kvalitní pracovníky, kteří opravdu budou mít zájem i za uvedených podmínek v inzerátu v ní pracovat.

Druhým případem zjištění u této otázky bylo chybějící datum ukončení výběru. U mnoha inzerátů, se kterými jsem se setkal osobně, tak právě tento údaj chyběl. Překvapilo mě, že právě taková velká společnost jako je Siemens neuvádí informaci o jeho ukončení. Přičemž kdyby v inzerátu přímo uvedla datum, dokdy mohou uchazeči o zaměstnání zasílat své životopisy, vyhnula by se „zavalení“ dalšími žádostmi o práci. Obzvláště ze strany absolventů škol, kteří jsou bez praxe. Tím by se tak snížily také náklady na likvidaci těchto došlých dokumentů. Pokud se jedná o elektronické zasílání životopisů, zde bych doporučil nechat si vytvořit program nebo aplikaci, která by zabraňovala dalšímu přijímání žádostí po termínu ukončení výběru (pokud by firma i nadále chtěla zůstat u nezveřejňování tohoto data).

Druhý nedostatek v této oblasti se týkal spokojenosti zaměstnanců s procesem získávání a výběru zaměstnanců. Z dotazníkového průzkumu vzešlo, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni s tímto postupem a neměli proti němu velké výhrady. Až na to, že by některé věci přece jenom zlepšili. Mezi zmíněnými problémy z jejich strany byla nejasná představa o pracovním místě, špatně organizovaný výběr uchazečů, příliš vysoké požadavky na práci a v neposlední řadě diskriminace starších ročníků. Je mi jasné, že tato vznesená obvinění ze strany zaměstnanců se neshodnou s představami společnosti, ale i přesto bych se pokusil o určitý kompromis mezi nimi. Proto bych navrhl např. u diskriminace starších ročníků, aby nepodceňovali jejich zkušenosti, i přes jejich věk. V zemích Dálného východu platí právě pravidlo, čím starší, tím zkušenější a váženější je člověk. Pokud neovládají některé nové věci, doporučuji firmě, aby jim umožnila absolvovat požadované kurzy ke zvýšení jejich

(re)kvalifikace. Navíc tak ušetří i náklady, než kdyby přijímala nového zaměstnance na danou pozici. Ty jsou zejména u technických oborů velmi vysoké a proces adaptace zdlouhavý.

V oblasti výběru zaměstnanců jsem našel na základě šetření pouze jedno slabé místo. Jednalo se o otázku informovanosti o zpětné vazbě při konaném výběrovém řízení, které provádělo personální oddělení firmy. Z výsledků vyplynulo, že v některých situacích je délka čekání na výsledek ze strany uchazečů o zaměstnání příliš dlouhá. Jenom tak pro informaci uváděli dobu 15-21 dnů i více. Což se mi zdá neohleduplné vůči uchazečům. Doba čekání na výsledek, zda budou přijati či nikoliv, je i tak frustrující, obzvláště když má člověk možnost výběru z více zaměstnání nebo je čerstvým absolventem školy. Proto bych firmě doporučil, aby se snažila tuto dobu určitým způsobem zkrátit (např. vedoucí HR oddělení kontroluje své podřízené, aby zbytečně nezdržovali proces zpětné vazby a dodržovali stanovenou lhůtu) a snažit se informovat o výsledku zhruba všechny stejně. Podle mého názoru u velkých náborů by délka odezvy neměla trvat více jak 14 dnů a u náboru na menší počet uchazečů by neměla přesahovat 7 dnů.

V rámci adaptace zaměstnanců se vyskytlo hned několik možností k návrhům. První z nich viděla většina dotázaných v obtížném zapojení do pracovního procesu. Důvody byly např. učení se novým věcem, k nimž nedostali potřebné informace v podobě tištěného slova. Z toho vyplývala psychická a v některých případech i fyzická náročnost při zapracování na novém pracovním místě a možnost začlenit se dříve a lépe do kolektivu.

Navrhl bych proto firmě provést malý průzkum na všech pozicích nebo některých odděleních, který by umožnil zjistit, co by pomohlo zaměstnancům lépe a rychleji se zapojit do pracovního procesu. Díky tomuto zlepšení by se stali noví zaměstnanci v konečném důsledku produktivnější. Pro odreagování a zbavení se psychické náročnosti v práci bych navrhl pořádat více firemních akcí, které by přispívaly zároveň k utužení mezilidských vztahů a sblížení se s kolektivem.

Druhý návrh, který bych firmě doporučil, se týká školení a hlavně výuky cizích jazyků. Z dotazníkového průzkumu jsem vyčetl, že zhruba jen něco přes polovinu dotázaných prošlo jazykovým kurzem. Důvod se mi nepodařilo zjistit, ale můj názor je takový, že firma obchodující na světovém trhu by měla umožnit všem svým zaměstnancům projít jazykovými kurzy.

Posledním problémem, kterým jsem se zabýval v mé diplomové práci, byl vlastní názor zaměstnanců na celkový proces adaptace. Co je během procesu zklamalo a co by

naopak zlepšili. Z dotazníkového šetření jsem získal pár poznatků (pozn. jednalo se o otevřenou otázku), které by mohly situaci zlepšit. Dotazovaní uváděli např. lepší zaučení a hlavně pozornost ze strany nadřízeného, nejasná organizační struktura ve společnosti, špatné načasování školení a slib o možnosti navštěvovat jazykový kurz. Doporučil bych proto samotné společnosti zamyslet se nad těmito nedostatky.

Sám bych doporučil zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a zlepšení některých vztahů v oblasti adaptace zaměstnance. Dále by nebylo špatné zjistit načasování jednotlivých školení, aby se nestaly zbytečnými z důvodu pozdějšího konání, kdy dané věci zaměstnanec už dávno ovládal.

Poslední doporučení bude směřovat k plnění slibu některým zaměstnancům, kteří mají velký zájem o jazykové kurzy. Obzvláště pokud daný zaměstnanec komunikuje každý den se zahraniční klientelou a tedy by tento kurz byl pro něj velmi užitečný.

Na závěr bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům společnosti Siemens, s.r.o., kteří věnovali svůj čas k vyplnění mého dotazníku a podíleli se tak na jeho tvorbě. Nejvíce bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce Mgr. Věře Válkové za poskytnutí velmi cenných rad a odborných připomínek a čas, který mi věnovala.

6 Závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce, jak již bylo uvedeno v úvodu, bylo navrhnout případných řešení a zlepšení v oblastech získávání, výběru a adaptace zaměstnanců pro elektrotechnickou společnost Siemens, s.r.o. Konkrétně se jednalo o analýzu dat a jejich zpracování s následným vyhodnocením.

Z provedeného průzkumu jsem zjistil, že firma má velmi propracovaný systém získávání až po zapracování svých zaměstnanců a tedy nebylo nutné až tak moc zasahovat do jejich zavedeného a dobře fungujícího procesu, jež mají nastaven. Objevily se tu spíše malé nedostatky, které bych uvedl. Jednalo se např. o neumožnění absolvovat jazykový kurz, i když měli o něj zájem, chybějící náležitosti u inzerce volného pracovního místa apod. Snažil jsem se navrhnout taková opatření, která by vedla k odstranění nedostatků a nebyla zároveň pro firmu příliš nákladná. Všechny návrhy a doporučení jsou uvedeny v páté kapitole.

V analýze prováděné pro tuto společnost jsem vycházel z údajů získaných prostřednictvím dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci firmy. V dotazníku byly pokládány otázky z oblasti získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Dodatečné údaje jsem získal z rozhovoru s personalistkou, které mi napomohly k lepšímu pochopení situace a chodu personálního útvaru.

V diplomové práci jsou uvedeny teoretické poznatky a hlavně metody, které se v běžné praxi používají pro získávání a výběr zaměstnanců za účelem dosažení stanoveného cíle personálního útvaru. Při psaní své práce jsem vycházel především z teoretické části, která mi napomohla k pochopení dané problematiky, počínaje získáváním, přes výběr a konče adaptací nových zaměstnanců. Vytvořením potřebných otázek pro dotazníkové šetření jsem získal tak větší přehled o situaci a na základě dosažených výsledků jsem mohl později navrhnout řešení a doporučení, která z něho vyplynula.

Snažil jsem se vystihnout nedostatky a slabá místa, která jsem prostřednictvím průzkumu zjistil, a doufám, že mé návrhy a doporučení pomohou firmě k jejich odstranění a zlepšení.

Vypracování této práce mi pomohlo nahlédnout do problematiky personálního útvaru a pochopit některé souvislosti, které by se mi mohly v budoucnu při hledání práce hodit, jelikož v blízké době mě samotného čeká zapojení do pracovního procesu. Proto jsem rád za veškeré praktické poznatky, jež jsem při psaní diplomové práce získal.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. *Human resource management: a contemporary perspective*. 2th ed. London, 1997. xvii, 797 s. ISBN 0-273-62230-7
4. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Metody personální práce: cvičebnice*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 92, [3] s. ISBN 80-245-1118-5.
7. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
8. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
11. KOUBEK, J.; HRABĚTOVÁ, E.; HUTTLOVÁ, E. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická (Praha), 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.

12. STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
13. STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní (Praha) 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.
14. STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
15. THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. české. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
16. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje:

Axial [online]. 2011 [cit. 2011-03-07]. Personalistický slovníček.

Dostupný z WWW: < <http://www.axial.cz/personalisticky-slovnicek>>.

Dotazník-online [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. Základy dotazníku.

Dostupný z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>>.

Siemens [online]. 2011 [cit. 2011-04-05]. Profil společnosti.

Dostupný z WWW: < <http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/about/profile/Main/index.jet>>.

Wikipedie [online]. 2011 [cit. 2011-04-05]. Siemens.

Dostupný z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Siemens>>.

Seznam zkratk

AC	Assessment centrum
AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GSS	global shared services (centrum sdílených služeb)
HR	human resources (lidské zdroje)
IT	information technology (informační technologie)
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....